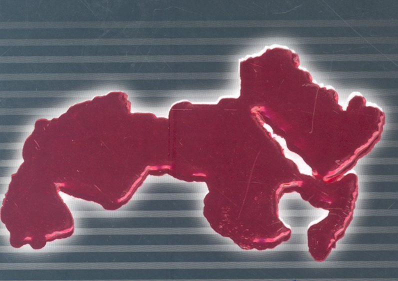
ردمد 5453-1110



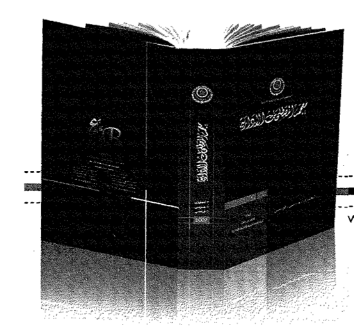
المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السابع والعشرون العـدد الأول- يـونيـو (حزيران) 2007



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado.org.eg.

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

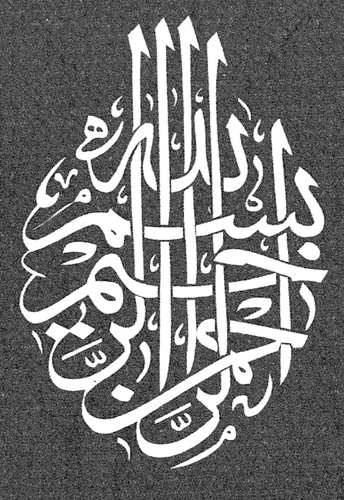
النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طض يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



الرقم الدولي
لمعياري للدورية
1110-5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية مُحكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السابع والعشرون | العدد الأول | يونيو (حزيران) 2007



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):

  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.

- تسدد الاشتراكات:

  - بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
  - التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◀ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم : (00202)22580077 مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)
e-mail: arado@arado.org.eg web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير،** ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير:** ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يّشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

• Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

• PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

• Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

لقد شهد الاقتصاد العراقي زيادة ملاحظة لكنها غير كافية في إعداد المشاريع الصغيرة من أجل تفعيل القطاع الاقتصادي والاجتماعي والعمل على سد احتياجات المستهلك العراقي، لكن طبيعة الظروف والتحديات والمشكلات التي مـرت بهـا الصناعات الصغيرة قد شكلت عبئًا اقتصاديًا كبيرًا عليها وأوصل أغلبها إلى حافة الإغلاق أو الإفلاس، وبالرغم من ذلـك فإن عددًا لا بأس به منها استطاع أن يصمد ويقاوم وبدأ يعيد ترتيب بيته الداخلي بما يضمن بقاءه واستمراره.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية، وقد تم تطبيق هـذه الدراسة على (60) شركة مساهمة عامة من مختلف الأنشطة الاقتصادية، من خلال استبيان أعد خصيـصًا لهـذا الغرض تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة، وتوفر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنيـة، فضلاً عن أن الهيكل التنظيم يوضح أنظمة الرقابة الداخلية، إلى جانب نتائج أخرى وردت تفصيلاً فـي الدراسـة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية، واختيـار الكفاءات العلمية المؤهلة لممارسة العمل في الرقابة الداخلية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلـك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قـوة الخبـرة، قـوة التقـرب، والقـوة المرجعيـة) استنادًا إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعـاد (الـسوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهـزون، المنافـسون، وبـراءات الاختـراع)، اسـتنادًا إلـى مقيـاس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنويـة، القلـق، والأداء)، اعتمادًا على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلـك مـن خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتـاب:

◀ بحوث باللغة الإنجليزية ▶

This paper presents the findings of a study which collected data on a range of HRM practices in 81 Egyptian and Foreign owned organisations operating in Egypt; 58 of the organisations surveyed were Egyptian owned and 23 foreign owned. Different points such as determinants of human resource management practices, Human resources management practices and approaches in MNC foreign operations were discussed. Different elements of the Egyptian context such as: Socio-cultural context, Islam and economic and legal context and recent development were discussed.

This paper analyses the bivariate co-integration relationships between the eight time series that constitute the main variables in the budget transactions in Lebanon with quarterly data for the period 1997-2004. These variables are: 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures,- 6- budgetary expenditures, 7- budget primary balance, 8- budget deficit. Using the HEGY's and ADF procedures, the variables (tax revenues) and (Interest Expenditures) are integrated at order 1 of all frequencies and they need the filter $(1-B)(1-B^4)$ to become stationary. However, for the other variables (exception, the general expenditures variable is stationary), they become stationary with the filter $(1-B^2)$.

افتتاحية العدد

الضغوط والتحديات التي تواجه الإدارة الحكومية العربية

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات متلاحقة ومتسارعة انعكست على كافة جوانب الحياة في مختلف الدول. ولم تكن الدول العربية استثناء بل في كثير من الأحيان في قلب تلك التغيرات، أو في تفاعل معها بصورة أو بأخرى.

ولعل الإشارة إلى ما يحتاج العالم العربي من نقاش حول التغيرات السياسية وتفعيل الديموقراطية والإصلاح النابع من الداخل والإصلاح الذي يراد استيراده هي مجرد عناوين رئيسة في هذا النطاق. ولاشك أن التحول الديمقراطي بكل صورة سيتطلب تغيرا جذرياً - وإن كان متدرجا - في مفاهيم المؤسسات الحكومية وفي بنيتها وفي أساليبها وعلاقتها مع المواطنين شركاء التنمية وأصحاب القرار.

ولقد أتاحت التطورات التكنولوجية خاصة في عالم المواصلات والاتصالات للمواطنين إمكانية التعرف المباشر على ما يجري في العالم، وامتد هذا التواصل إلى المعايشة المباشرة عن طريق السفر والانتقال أو التواصل البصري عبر القنوات الفضائية أو التواصل المعلوماتي عبر شبكات الانترنت وغيرها. وأتاح هذا التطور للمواطنين في مختلف دول العالم إمكانية إجراء المقارنات بين طريقة وأسلوب تقديم هذه الخدمات أو غيرها في الدول الأخرى.

وكانت النتيجة المتوقعة - خاصة مع ارتفاع مستوى التعليم والدخل - هي الارتفاع الكبير لمستوى توقعات المواطنين متلقي الخدمات وظهور فجوة تتفاوت اتساعاً وعمقاً من بلد عربي لآخر بين هذه التوقعات وبين واقع ما يقدم من خدمات خاصة، مع تدني مستوى هذه الخدمات في حالات عديدة أو ارتفاع تكلفتها سواء تحملتها الدولة أو تم تحميل المواطن بها جزئياً أو كلياً. وفي ذات الوقت فقد ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية والمتجهة نحو تفعيل دور السوق وزيادة الدور الفاعل للقطاع الخاص على حساب حجم الدور الذي تقوم به الدولة ونطاقه في وجود مجال أكبر للمقارنة والتقييم والذي لم تكن نتائجه في الغالب الصالح ما تقدمه الدولة.

وزاد من هذا كله الاتجاه العالمي نحو تحرير تجارة الخدمات والذي ترتب على توقيع الدولة العربية على اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بما يحمله من توجه متزايد لمقدم الخدمة الأجنبي والذي قد يتمتع بالخبرة والإمكانيات وأسلوب العلاقة مع العميل الذي يجعل المقارنة تبدو غير واردة أحيانا مع مقدم الخدمة الحكومي أو حتى من القطاع الخاص المحلي.

ومن ناحية أخرى فقد أوجدت المقارنات الدولية بين الأداء على مستوى الدول ضغطاً يومياً على مقدمي الخدمات الحكومية من أجل التطوير المستمر للخدمات ليس فقط لسد الفجوة القائمة بين دولة وأخرى بل لمزيد من الابتكار خاصة مع التنافس الحاد لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر - وغير المباشر - ولجذب السياحة ولإيجاد مكان دائم على خريطة التجارة العالمية في السلع والخدمات.

ومع تزايد تطلعات المواطن – المشروعة في أغلب الأحيان – تزايد العبء الملقى على عاتق الحكومات ليس فقط من المنظور المالي بل من التغير الذي بدا من المحتم أن يلحق بمفهوم الحكومة ذاتها ووظائفها ودورها في المجالات المختلفة وهو ما ترجم كله اتساقاً مع لغة العصر... إلى معايير الكفاءة والجودة والفاعلية وكلها تصب بشكل أو بآخر في نطاق السلوك الاقتصادي الرشيد بمفهومه الواسع.

الخصائص التي تميز الحكومات المعاصرة:

يمكن عرض الأفكار والابتكارات التي جاء بها أوسبورن وجيبلر في كتابهما (Reinventing Government)، والتي تشكل في مجملها السمات والخصائص للإدارة الحكومية المعاصرة، وهو ما أطلق عليه "نموذج أوسبورن" والمكون مما يلي:

1- **إدارة حكومية بالنتائج:** إن التركيز على النتائج يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية والروتين، إن تبني ميزانية تعتمد على بنود الصرف الجامدة لا يشجع الدوائر الحكومية على الاهتمام بأهدافها الأساسية. إن هذا الدور يتطلب تطوير العديد من الأساليب الحكومية كمنح الحوافز لتحقيق أهداف أكثر مما يجب، واستحداث نظم لمكافأة فرق العمل بدلاً من التحفيز الفردي، والتحول إلى إدارة النتائج وإدارة الجودة الشاملة.

2- **حكومة تسعى لإرضاء المتعاملين:** إن العديد من الأجهزة والمصالح الحكومية لا تعرف بالضبط من هم عملاؤها، كما أن قليلاً من الموظفين العامين من يستخدم كلمة عميل أو زبون، وربما يعود ذلك إلى أن تلك الأجهزة لا تحصل على مواردها مباشرة من عملائها، كما أنهم لا يرونهم أو يعرفونهم. من هذا المنطلق فإن السمة الجديدة للحكومة هي حكومة تتصف بسرعة الاستجابة لاحتياجات وطلبات عملائها، حكومة يسيرها عملائها، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن الهيئات الحكومية بحاجة إلى التقرب من عملاؤها والاستماع لهم من خلال العديد من وسائل الاتصال (استطلاعات الرأي، المتابعة، الاتصال المباشر، تقارير الاتصال، مجالس العملاء، مجموعات التركيز، البريد الإلكتروني، خدمات تدريب العملاء، صناديق الاقتراحات أو الشكاوى).

3- **حكومة لا مركزية:** نظراً للتطور الهائل في مجال المعلوماتية وطرق الاتصال الحديثة، وزيادة مستوى تعليم الموارد البشرية، فإن التوجه إلى اللامركزية والتخلص من المركزية أصبح أمراً سهل المنال والتحقق، وهذه السمة تعني التحول من "الهيراركية" إلى المشاركة بروح الفريق.

4- **حكومة تتوجه إلى السوق:** إن الحكومة الجديدة تهتم بالأخذ باعتبارات السوق في كل نشاط تقوم به، لأن الاتجاه نحو الاهتمام بعوامل السوق يحقق مزايا كبيرة، فهي تؤدي إلى اللامركزية والمنافسة، وتتيح للناس حرية الاختيار واتخاذ القرارات وتربط الأداء بالنتائج.

الضغوط والتحديات التي تواجه الحكومة المعاصرة:

الواقع، أن الخصائص السابقة لحكومة القرن الجديد قد فرضت على الأجهزة الحكومية - القومية والمحلية - مجموعة من الضغوط والتحديات، والتي أهمها:

1- ضغوط تتعلق بتمثيل الجهاز الحكومي لصورة الدولة - بشخصيتها الاعتبارية - لدى المواطن؛ حيث تتوقف درجة تقبل وثقة المواطنين لنظام الدولة السياسي وبرامجها الإنمائية على قدرة الجهاز الحكومي ذاته على متابعة وملاحقة المتغيرات البيئية، وتلبية التوقعات المتجددة للمواطنين طبقاً لتلك المتغيرات، وهنا يمكن القول أن الرأي العام للمواطنين هو القوة العظمى في دنيا الإدارة العامة.

2- ضغوط شعبية: حيث أدت ثورة الاتصالات المذهلة وثورة المعرفة غير المسبوقة إلى تزايد مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى المواطنين، وأصبحوا أكثر احتياجاً من ذي قبل للعلانية عن سلوك وتصرفات الجهاز الحكومي، ووضع نتائجها وأوجه إنفاقها موضع التقييم والمساءلة؛ فإذا لم يتمكن الجهاز الحكومي من الاستخدام الأمثل لموارده، سيصبح عبئا ثقيلاً على ممولي تلك الموارد سواء من دافعي الضرائب أو ممثلي المصادر العامة لإيرادات الدولة.

3- ضغوط تتعلق بالدوافع الذاتية للمديرين والعاملين في الجهاز الحكومي؛ حيث يشعر هؤلاء بالإحباط نتيجة للسمعة السيئة للخدمات، وأجواء عدم الكفاءة التي تحيط بهم ويعملون في ظلها، وكذلك نتيجة الضغوط المتزايدة باتجاه خصخصة بعض الخدمات الحكومية والتعاقد مع شركات القطاع الخاص لأداء هذه الخدمات. وفي هذه الحالة، يرى المديرون العاملون في الجهاز الحكومي أن بقاء منظماتهم وبقائهم يعتمد على ضرورة تبني أسلوب إداري جديد يقوم على الحوار المفتوح وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم في عمليات التطوير والإرتقاء بالأداء الحكومي؛ بل وجعلهم في موقف تنافسي لإثبات أن كفاءتهم في الجهاز الحكومي لا تقل عن كفاءة نظرائهم في القطاع الخاص.

إن مثل هذه الضغوط والتحديات تضع بعض الأجهزة الحكومية العربية في مأزق حرج؛ خاصة تلك التي اعتادت الاستحواذ على السوق المحلية، والاستعانة بسلطات الدولة لفرض سلع وخدمات رديئة على المستهلك، وإلقاء عبء ثقيل من الخسائر المالية على ميزانية الدولة - دون أن تتعرض للمساءلة - مما أدى إلى تشويه مصداقية الدولة والجهاز الحكومي في كثير من الحالات؛ فضلاً عن إهدار جانب كبير من الموارد، وتضخم تكلفة أداء الأنشطة والخدمات الحكومية ذاتها.

إن كل ما سبق يتطلب البحث بجدية عن صيغ حديثة لتطوير الجهاز الحكومي في البيئة العربية لتعزيز وترسيخ الأداء المتميز وتقديم خدمات عامة ترتقي إلى طموحات المواطنين وتوقعاتهم.

رئيس التحرير

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

تصميم وإدارة محفظة الأسهم العادية
للشركات المدرجة بسوق العراق للأوراق المالية
دراسة تطبيقية*

د. أرشد فؤاد مجيد التميمي

أستاذ الإدارة المالية والمصرفية المشارك

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة الإسراء الخاصة – الأردن

الملخص:

قدم البحث محاولة لمعالجة مشكلة حقيقية ملازمة للاستثمار بالأوراق المالية، آلا وهي مسألة تخفيض المخاطر. ونظرًا لخصوصية المشكلة في بيئة الفحص والاختبار (ممثلة في سوق المال في العراق)، والتي تتسم بمحدودية استخدام الأدوات العلمية عند توظيف الأموال، جاء البحث هادفًا أسلوبًا علميًا في تصميم محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها وتقييم أدائها.

المقدمـــة:

توصف محفظة الأوراق المالية من أدوات الاستثمار المركبة، فهي تتكون على الأقل من ورقتين أو أكثر تختلف من حيث النوع (أسهم عادية، وأسهم ممتازة، سندات أو أية أوراق مالية) والجودة لمكوناتهـا، كمـا أن عنصري العائد والمخاطر لهذه المكونات هما المعيار الحاسم للحكم على جودة المحفظة. لقد شكلت المحفظـة ونظرية المحفظة حيزًا كبيرًا في أدبيات الاستثمار، لدورها الأساسي فـي وضـع الأسـس العلميـة السـليمة للاستثمار بالموجودات بشكل عام، والاستثمار بالأوراق المالية بشكل خاص. ويعد "مـاركوتز" مـن الـرواد الأوائل الذين نظروا في أدبيات المحفظة ونظرية المحفظة، وأحدث نقله نوعية في مفهوم الاستثمار بـالأوراق المالية، من خلال مبدأ التنويع بوصفه قاعدة لاختيار مكونات المحفظة بهدف تعظيم الثروة.

ونظرًا للتطورات التي شهدها سوق المال في العراق في عقد التسعينيات، وما شهده من أحـداث ماليـة مهمة تمثلت بإنشاء سوق العراق للأوراق المالية بموجب قانون رقم 24 لسنه 1991، وتفعيل دور الـشركات

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2005، وقُبل النشر في سبتمبر 2006.

المساهمة العراقية (الخاصة والمختلطة) مع تزايد إقبال المستثمرين بشكل مكثف نحو الاستثمار بالأسهم العادية بشكل يفوق السوق الأولية لإصدارها، ليمتد إلى السوق الثانوية ممثلة بالبورصة المنتظمة. الأمر الذي انعكس على تزايد حركة التداول وارتفاع أسعار الأسهم دون قواعد علمية سليمة تبرر هذا الارتفاع. وفي ضوء ذلك تم إدراك حجم المشكلة في جوانبها المعرفية والتطبيقية فيما يتعلق بكيفية إدارة المستثمر العراقي لمحفظته من الأسهم العادية، ليتجنب حجم المخاطر من هذا النوع من الأوراق المالية، التي تتسم بالخطورة، لصعوبة التنبوء الدقيق بتدفقاتها النقدية المتوقعة.

وطبقًا لطبيعة المشكلة ومعالمها جاءت أهمية البحث في أبعاد المشكلة المعرفية والتطبيقية في نظرية المحفظة الحديثة، هادفًا من خلالها إلى توجيه المستثمر نحو تبني أسلوب علمي في إدارة محفظة الأسهم العادية، والآلية التي يمكن اعتمادها في تحقيق الإدارة الكفء في تصميم المحفظة الاستثمارية المثلى والمحافظ البديلة لها، وصولا لأفضل تنويع لمكونات المحفظة ... التنويع الذي يعظم من العائد ويخفض المخاطر.

يتضمن البحث ست فقرات رئيسة، تناولت الأولى منهج البحث وتطبيقاته، والثانية والثالثة لمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمحفظة ونظرية المحفظة، والفقرة الرابعة تناولت الدراسات السابقة، أما الفقرتان الخامسة والسادسة فقد تضمنتا النتائج التطبيقية الخاصة بتصميم محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها، خاتما البحث بخلاصه النتائج وتوصيات في الفقرة السابعة.

أولاً- منهجية البحث وتطبيقاته:

أ- مشكلة البحث وأهميته:

تكمن المشكلة في المخاطر التي تصاحب عملية الاستثمار بالأوراق المالية بشكل عام، وبالأسهم العادية بشكل خاص لصعوبة التنبؤ بتدفقاتها النقدية، وتلك المخاطر التي تواجه المستثمر العراقي في سوق العراق للأوراق المالية على وجه التحديد. إن طبيعة المشكلة في إطارها العام تكمن في كون سوق العراق للأوراق المالية سوقًا ناميًا وغير كفء، ويعود ذلك لواقع الإفصاح المالي والمعلوماتي والذي يتسم بمحدوديته من حيث توقيت إرسال المعلومات عن واقع الشركات المدرجة في السوق، وعن نوع وكم هذه المعلومات التي يمكن أن يستخدمها المستثمر العراقي لصياغة قراراته الاستثمارية بالأوراق المالية. أما المشكلة في إطارها الخاص فإنها تنحصر في عملية الاستثمار بالأوراق المالية، والتي لا تزال تتسم بالبساطة، مما يثير العديد من التساؤلات الآتية:

1- إلى أي مدى يستطيع المستثمر العراقي أن يصمم محفظة من الأسهم العادية وإدارتها في ظل محدودية نظام الإفصاح المالي والمعلوماتي الحالي.

2- في ظل محدودية المهارات والخبرات في الأسس العلمية للاستثمار بالأسهم العادية في إطار نظرية المحفظة ... هل يتمكن المستثمر العراقي من تصميم محفظته على أساس الحدس والإشاعات والاجتهاد.

3- في ظل ظروف السوق الحالية هل المستثمر العراقي قادر على إدارة المخاطر الاستثمارية لمحفظته من الأوراق المالية.

في ضوء معالم المشكلة وخصوصيتها جاءت أهمية البحث لتأطير منهج فكري وتطبيقي يمكن أن يسترشد به المستثمر العراقي ومحللو الأوراق المالية لإدارة محافظهم الاستثمارية من الأسهم العادية من جانب، ومن جانب آخر تحاول الدراسة أن توائم النظرية مع التطبيق على سوق ناشئ للأوراق المالية.

ب- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه إدارة المستثمر العراقي لمحفظته من الأسهم العادية في ظل الظروف الحالية لسوق المال.

2- دراسة آليات تصميم وإدارة محافظ الأسهم العادية المثلى والبديلة لها للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

3- تقديم منهج علمي للمستثمر العراقي يجمع بين النظرية والتطبيق لإدارة محفظة الأوراق المالية.

4- قياس وتقييم أداء محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها.

ج- فرضيات البحث:

اعتمد البحث الفرضيات الرئيسة الآتية:

1- الأوزان النسبية لمكونات محفظة الأسهم العادية المثلى والمحافظ البديلة لها محدد لعائد ومخاطرة المحفظة.

2- تتفوق محافظ الأسهم العادية البديلة بأدائها المحفظة المثلى وفقًا لعلاوة المخاطرة.

د- مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 12 شركة صناعية من أصل 34 شركة، وشركة واحدة زراعية من أصل 17 شركة، وشركتين خدميتين من أصل 33 شركة. ومبرر اختيار هذه العينة يعود إلى كونها معروفة لدى المستثمر من جانب، وتوافر المعلومات عنها من جانب آخر. والجدول (1) يبين بعض المعلومات عن الشركات عينة البحث.

جـدول (1)
الشركات عينة البحث

اسم الشركة	التأسيس	نوع القطاع	اسم الشركة	التأسيس	نوع القطاع
العراقية للبذور	1989	زراعي	الألبسة الجاهزة	1976	صناعي
ألعاب الكرخ	1989	خدمي	الأنابيب والدراجات	1964	صناعي
فندق أشور	1989	خدمي	الهلال الصناعية	1962	صناعي
الخياطة الحديثة	1989	صناعي	الوطنية/صناعات كيماوية	1962	صناعي
بغداد للمشروبات الغازية	1989	صناعي	الوطنية/صناعات غذائية	1962	صناعي
العراقية للسجاد والمفروشات	1988	صناعي	الصناعات الخفيفة	1959	صناعي
بغداد للمشروبات الكحولية	1986	صناعي	البيرة الشرقية	1954	صناعي
الصناعات الهندسية	1985	صناعي			

هـ- مدة البحث:

غطى البحث مدة زمنية أمدها 11 سنة امتدت من عام 1992 ولغاية عام 2002. ومبرر اختيار هذه المدة يعود لصلاحيتها للبحث من جانب، ومن جانب آخر اختلاف ظروف السوق في تلك الفترة عن ظروفه الحالية. هذا بالإضافة إلى انتظام عملية التداول في تلك الفترة.

و- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ونماذج قياسها:

1- معدل العائد المتحقق (Ri):

هو المعدل الذي يتحقق من فروق الأسعار السوقية للسهم مضافاً إليه تقسيمات الأرباح الموزعة من قبل الشركات المصدرة للسهم، ويحسب على وفق الصيغة الآتية:

$$Ri = \frac{D_i + P_1 - P_0}{P_o}$$

إذ أن:

Ri = معدل العائد المتحقق.

Di = مقسوم الأرباح للسهم الواحد.

P1 = سعر الإغلاق للسهم في نهاية الفترة.

Po = سعر الافتتاح للسهم في بداية الفترة.

والجدول (2) يبين نتائج احتساب متوسط العائد المتحقق للشركات عينة البحث.

2- معامل بيتا السهم (βi):

هذا المعامل مقياس لحساسية عائد السهم تجاه عائد محفظة سوق الأوراق المالية. فهو إذن يمثل ذلك التقلب في عائد السهم نتيجة عوامل السوق. ويوصف السهم بأنه دفاعي إذا كانت قيمة المعامل أقل من الواحد الصحيح وبأنه هجومي أذا كان أكبر من الواحد. ويقاس على وفق الصيغة الآتية:

$$\beta i = \frac{n \sum R m R i - \sum R i \sum R m}{n \sum R^2 m - (\sum R m)^2}$$

إذ إن:

Rm= يمثل معدل العائد لمحفظة سوق الأوراق المالية.

3- تباين عائد السهم ($\sigma^2 ei$):

يقيس هذا التباين مخاطرة السهم غير المنتظمة، وعلى وفق الصيغة الآتية:

$$\Sigma^2 ei = \frac{\sum (Ri - \bar{R})}{n - 1}$$

والجدول (2) يبين نتائج احتساب تباين عائد السهم للشركات عينة البحث.

4- مؤشر ترينور (T) للأداء:

يقيس نسبة علاوة المخاطرة وفقًا لمعامل بيتا β. يستخدم المؤشر لأغراض الدراسة الحالية لقياس أداء المحفظة المثلى والبديلة، وكذلك لترتيب الأسهم من أعلى قيمة للمؤشر إلى أدنى قيمة له لغرض مقارنتها مع معدل القطع لتحديد الأسهم المرشحة للمحفظة المثلى. وتحسب هذه القيمة على وفق الصيغة قبل السابقة. والجدول رقم (2) يوضح قيمة المؤشر وللشركات عينة البحث.

جـدول (2)

نتائج احتساب معدل العائد المتحقق وتباين العائد

ومعامل بيتا السهم وقيمة T للشركات عينة البحث

للمدة من 1992 إلى 2002

ت	اسم الشركـــة	R_i%	βi	$\Sigma^2 ei$	T*
1	العراقـيـــة للـبـــذور	14.8	1	572.5	4.8
2	ألـعــــاب الكـــرخ	13.2	0.1	34.1	32
3	فـنـــدق أشـــور	11.8	0.2	51.7	9
4	الخياطـــة الحديثـــة	21	1.3	58	4.8
5	بغـداد للمـشروبات الغازيـة	25.8	1.4	105.3	11.3
6	العراقية للسجاد والمفروشـات	18.6	1.1	57.4	7.8
7	بغداد للمـشروبـات الكحوليـة	23.8	1.7	94.9	8.1
8	الـصناعـات الهندسيـة	20.6	1.7	115.6	6.2
9	الألبـســة الجاهـــزة	11.5	0.8	29.5	1.8
10	الأنابيـــب والدراجـــات	17.8	0.9	92.5	8.6
11	الهـــلال الـــصنـاعيـة	17.8	1	37.7	7.8
12	الوطنية للصناعـات الكيماويـة	25.8	1.3	154.1	12.2
13	الوطنية للصناعـات الغذائيـة	24.6	1.6	153.8	9.1
14	الـصناعـــات الخفيـفـــة	24.5	1.2	109.5	12.1
15	البيـــرة الـــشرقـيـــة	5 .4	0.2	377.9	27.5

* تم اعتماد معدل الفائدة على ودائع التوفير 10% كعائد خالٍ من المخاطرة.

5- المحفظة المثلى:

لأغراض البحث المحفظة المثلى هي تلك المحفظة المكونة من الأسهم التي يتم ترشـيحها علـى أسـاس كونها أسهم كفء ونسبة علاوة المخاطرة T أكبر من معدل القطع، وتشكل بمجموعها محفظة التماس.

6- المحفظة المثلى البديلة:

قد لا تلبي المحفظة المثلى (محفظة التماس)، متطلبات مجموعة كبيرة من المستثمرين لاختلاف ظروفهم وتفضيلاتهم للعائد والمخاطرة. ولهذا الغرض سوف يستخدم أسلوب البرمجة الخطية لتصميم هذه المحافظ مفترضين الآتي:

أ- أن متوسط العائد المتحقق هو تقدير مناسب للعائد المتوقع. وأن تقلبات هذا العائد تعد مقياسًا مناسبًا لعدم التأكد.

ب- في حالة تساوي عوائد الأسهم المرشحة للضم للمحفظة يختار المستثمر المحفظة ذات المخاطرة الأقل. وفي حالة تساوي المخاطرة يختار المحفظة ذات العائد الأعلى.

ج- بناء على هذه الافتراضات تمت صياغة دالة الهدف الآتية:

Maximize the value $Z=\Sigma^{n}$ Ri Wi

Subject to:

$\Sigma^{n}_{ij}\sigma^{2}$ Wi $\leq$ σ^{2}p,i,j=1,2, ... n

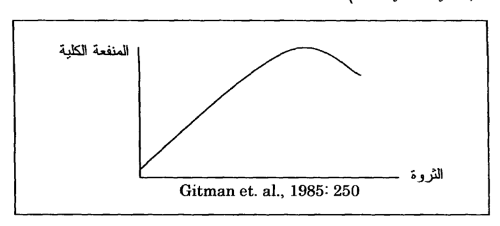
Σ^{n}_{ij}Wi ≥ 0 W1 ,W2, ... Wn

ثانيًا- الإطار الفكري لمحفظة الأوراق المالية:

وردت مفاهيم متعددة لمحفظة الأوراق المالية (Neveu,1981: 304) (Gitman, 2000: 250) (Ross,2000: 358). يتضح منها أن المحفظة أداة مالية مركبة وخليطًا من الموجودات تختلف من حيث النوع والجودة، الهدف منها الحصول على أكبر عائد بأدنى مخاطرة. إن مفهوم المحفظة جاء كرد فعل للاعتقاد السائد بأن تخفيض مستوى المخاطرة يتحدد من خلال الاحتفاظ بعدد كبير من الأوراق المالية بغض النظر عن جودة هذه الأوراق، لكن المحاولات التي فندت هذا الاعتقاد أطرت بشكل علمي سليم مفهوم المحفظة ونظريتها. ويعد "ماركوتز" (1952) من الرواد الأوائل الذين صاغوا افتراضات نظرية المحفظة، وأعطى المقياس الكمي للمخاطرة التي تصاحب عوائد الأوراق المالية (Corner & Mayers,1983:1). والنظرية التي صاغها "ماركوتز" نظرية معيارية تصف المستثمر بالرشد والعقلانية، أي أن المستثمر يبحث عن تنويع كفء لمحفظته لتحقيق أعلى عائد لمستوى معين من المخاطرة، أو تمتلك أقل مخاطرة عند مستوى معين من العائد. وفي عقد الستينيات من القرن المنصرم حاولت دراسات أخرى استخدام البرامج الرياضية

لتبسيط مشكلة صياغة القرارات الاستثمارية وإدخال أهدافها المتعددة في برنامج خطي يحقق المبادلة بين العائد والمخاطرة، لاسيما في ظل ظروف عدم التأكد، ومنها على سبيل المثال لا الحصر إسهامات شارب في تقديم نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية (الدسوقي، 1998: 125). لذلك تبرز أهمية العائد والمخاطرة بشكل واضح في نظرية المحفظة الحديثة والتي تشكل دليل المستثمر في تحديد خياراته من الأسهم العادية طبقًا لمعيار العائد والمخاطرة (Keown et. al., 1985:88).

استمدت نظرية المحفظة الحديثة أفكارها الأساسية من نظرية المنفعة الحدية في علم الاقتصاد، اعتمادًا على مبدأ تناقص المنفعة الحدية. إذ إن المستثمر يرتب البدائل الاستثمارية وفقًا لقيمة المنفعة المتوقعة، لاسيما في الأجل الطويل (Sharan, 1991: 68)، معتمدًا بذلك على الموازنة بين العائد والمخاطرة، لأن مثل هذه الموازنة سوف تمنح المستثمر وحدة إضافية نتيجة التغير في الثروة، وكما هو واضح في الشكل رقم (1) (Gitma, 1985: 250). ومنه يتضح أن منحنى المنفعة يستمر بالارتفاع إلى أن يصل حد تصبح فيه أية زيادة في الثروة بتناقص في إجمالي المنفعة المتحققة من الأموال المستثمرة. إن مضمون المنفعة الحدية للأموال المستثمرة ينعكس في قاعدة التنويع لماركوتز. ومفادها أن المستثمر يخصص أمواله بين نوع وكم من الأوراق المالية لتخفيض المخاطرة وتعظيم العائد (Schall & Haley, 1988: 159). ويتحقق مثل هذا التخفيض للمخاطر من خلال تضمين المحفظة لأسهم عادية ترتبط عوائدها ارتباطًا غير تام، وكلما انخفض هذا الارتباط، تحقق هدف المحفظة في تعظيم العائد. لأن الهبوط في سعر ورقة مالية معينة يعوضه من الارتفاع في سعر ورقة مالية أخرى كون أسعار الأسهم أو أية ورقة مالية لا تتحرك باتجاه واحد (Brealy & Myers, 1996:154).

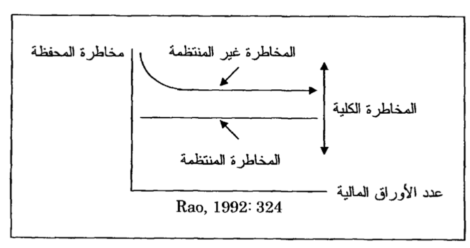


شكل (1)

العلاقة بين المنفعة وثروة المستثمر

يتضح من مضمون قاعدة التنويع أن تخفيض المخاطرة يشكل جوهر القاعدة، والمخاطرة التي يشملها التخفيض (التي يؤثر بها التنويع) هي المخاطرة غير المنتظمة (Unsystematic Risk) الناتجة من عوامل تخص الجهة التي أصدرت الورقة المالية (الأسهم). في حين تبقى المحفظة تحت تأثير المخاطرة المنتظمة (Systematic Risk)، التي تعرف بمخاطرة السوق الناتجة من عوامل تصيب الاقتصاد الوطني ككل.

إن مبررات تركيز قاعدة التنويع على تخفيض المخاطرة غير المنتظمة، يعود إلى أن تحركات أسعار الأسهم التي تتضمنها المحفظة ليست باتجاه واحد، حتى وإن كانت كذلك فإن ارتباطها يكون صفرًا أو عكسيًا أو موجبًا ضعيفًا في إطار نظرية المحفظة (Francis, 1996: 265). ويوضح الشكل (2) أثر التنويع في مخاطرة المحفظة غير المنتظمة. ويتضح منه أن الانخفاض التدريجي لهذه المخاطرة يتحقق كلما زاد عدد الأوراق المالية إلى أن تصل الحد الذي تصبح به المحفظة تحت تأثير المخاطرة المنتظمة فقط. وعندها تكون مخاطرة المحفظة الكلية مساوية إلى مخاطرة المحفظة المنتظمة. وتجدر الإشارة هنا أن الانخفاض التدريجي نتيجة إضافة أية ورقة مالية جديدة لابد أن يعظم عائد المحفظة (Singh, 1999: 374).



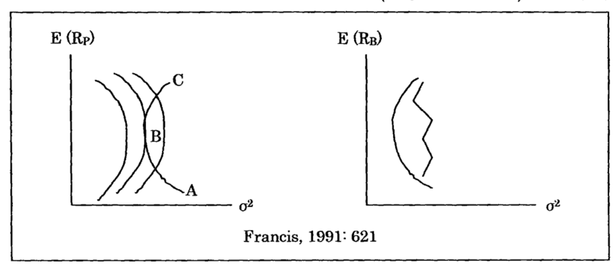
شكل (2)

أثر التنويع في المخاطرة غير المنتظمة للمحفظة

ثالثًا– أسلوب تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة لها:

يقصد بالمحفظة المثلى، المحفظة التي تتكون من تشكيلة متنوعة ومتوازنة من الموجودات الاستثمارية وبشكل يجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المستثمر (مطر وتيم، 2005: 206). لقد ساعد هذا المفهوم مختلف المستثمرين ومدراء المحافظ الاستثمارية على تحديد تشكيلة المحفظة المناسبة في ضوء تفضيلاتهم للعائد والمخاطرة. والمحافظ التي تحقق أفضل مبادلة تسمى بالمحفظة الكفوءة. وكما هو واضح في الشكل (4،3)، إذ إن المحفظة المثلى تكون أقرب محفظة إلى نقطة التماس لمنحنيات التفضيل والحد الكفء الذي يأخذ شكل دالة

مقعرة، فضاؤه العائد المتوقع والمخاطرة المقاسة بالانحراف المعياري. وبذلك توفر هذه المحفظة أفـضل مبادلـة للعائد والمخاطرة (Francis,1991: 621). وتجدر الإشارة هنا أنه في حالة السوق تامة الكفاءة، فإن المحفظـة المثلى يعبر عنها بمحفظة السوق وتتضمن جميع الأوراق المالية المدرجة في الـسوق وتكـون كاملـة التنويـع وبأوزان مناسبة (Maginn, 1983: 410).



Francis, 1991: 621

شكل (3)
مجموعة الفرص للمحافظ الاستثمارية

شكل (4)
اختيار المحفظة المثلى

وفي ضوء هذا المضمون للمحفظة المثلى، تعددت أساليب اختيار مكوناتها من الأوراق المالية. وقـد قـدم (Elton et. al., 1981)، أسلوبًا لاختيار مكونات المحفظة المثلى، يتضمن ترشيح الأسهم المؤهلة كاسـتثمارات جذابة. وعملية الترشيح تتم وفق معدل القطع وبموجب الآليات الآتية (Pari & Chen, 1985: 4048):

1- ترتيب الأوراق المالية (الأسهم) تنازليًا باستخدام نسبة علاوة المخاطرة، والتي تحسب على وفق الـصيغة الآتية (وتسمى بنسبة ترينور Treynor Ratio).

$$T_n = \frac{E(R_i) - R_f}{\beta_i} \text{ ------- } 1$$

إذ إن:

$E(R_i)$= معدل العائد المتوقع للسهم i معبرًا عنه بمتوسط معدل العائد.

R_f= معدل العائد الخالي من المخاطرة والمقياس الأفضل لهذا المعدل هو عائـد الورقـة الماليـة الحكومية أو ودائع التوفير المصرفية.

β_i= معامل بيتا السهم مقياس المخاطرة المنتظمة.

2- تحديد معدل القطع: يقصد بمعدل القطع، ذلك المعدل الذي من خلاله يتم تحديد الورقة المالية (السهم) المرشحة للضم للمحفظة المثلى. ويقاس على وفق الصيغة الآتية (Fischer & Jordan, 1996: 600):

$$C^* = \frac{\sigma^2 m \, \Sigma \dfrac{(\bar{R}i - Rf)\,\beta i}{\sigma^2 ei}}{1 + \sigma^2 m \, \Sigma \dfrac{\beta i^2}{\sigma^2 ei}} \quad \text{--------- } 2$$

إذ أن:

C^* = معدل القطع.

$\sigma^2 m$ = تباين معدل عائد محفظة سوق الأوراق المالية.

$\sigma^2 ei$ = تباين عائد الورقة المالية.

Ri = معدل عائد الورقة المالية.

βi^2= مربع معامل بيتا مقياس المخاطرة المنتظمة للورقة المالية.

3- تحديد الوزن الترجيحي للورقة المالية المرشحة للضم للمحفظة المثلى وعلى وفق الصيغة الآتية:

$$Zi = \frac{\beta i}{\sigma^2 ei}\left(\frac{\bar{R}i - Rf}{\beta i} - C^*\right) \quad \text{-------- } 3$$

إذ أن Zi تمثل وزن الورقة المالية في المحفظة.

4- تحديد الوزن النسبي للورقة المالية المرشحة للضم للمحفظة المثلى وعلى وفق الآتي (Elton et. al., 1981, 166):

$$Wi = \frac{Zi}{\Sigma Z} \quad \text{------- } 4$$

إذ إن Wi تمثل الوزن النسبي للورقة المالية في المحفظة.

رابعًا- الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات والأبحاث التطبيقية بمثابة قاعدة تساعد في وضع المعالم الأساسية للجوانب التطبيقية للموضوع المبحوث وفقًا لخصوصية بيئة الفحص والاختبار. وقد أنجزت عدة دراسات عربية وغير عربية، سوف يتم تناول بعضها وفقًا لتسلسلها الزمني، وعلى وفق الآتي:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (مهدي، 1989): استهدفت الدراسة أسلوبًا لاشتقاق وتصميم المحفظة المثلى باقتراح نموذج رياضي يمزج بين النموذج الذي قدمه Elton, 1981 وجماعته ونموذج البرمجة التربيعية لاختباره في سوق الأسهم السعودية. وقد أشارت النتائج إلى كفاءة تشغيل النموذج في تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة.

2- دراسة (المشهداني، 1995): استهدفت الدراسة تحليل وتقييم الاستثمار في الأسهم العادية في إطار فرضية مفادها أنه يترتب على تباين مؤشرات مدخلي التحليل الأساسي والفني تباين آلية تقييم الأسهم. وقد اختبرت صحة الفرضية من خلال مقارنة أسعار الأسهم السوقية مع قيمها الحقيقية.

3- دراسة (كبية وعبيدو، 1999): استهدفت الدراسة أسلوب البرمجة الخطية في تكوين محافظ مثلى ومقارنتها مع محفظة التماس. صممت الدراسة تسع محافظ تفوقت في الأداء منها محفظتان، هما محفظة التماس ومحفظة سوق الأسهم السعودية طبقًا لمؤشر ترينور وجنسن.

4- دراسة (اللوغارني ومطر، 2001): استهدفت الدراسة العلاقة بين نسبة PER وأداء المحفظة في سوق الكويت للأوراق المالية. صممت الدراسة ثلاث محافظ، محفظة القيمة ولها نسبة منخفضة ومحفظة نمو لها نسبة مرتفعة والثالثة وسطية. أشارت النتائج إلى تفوق أداء محفظة القيمة على المحافظ الأخرى لتحقيقها معدل عائد مرتفع وبمخاطرة منخفضة.

5- دراسة (المشهداني، 2001): استهدفت الدراسة قياس وتقييم المحافظ المالية من خلال فرضية مفادها أن أداء محفظة توقيت السوق ذات (β) المنخفضة يتفوق على أداء المحفظة ذات (β) المرتفعة، وبما يتجاوز محفظة الشراء والاحتفاظ ذات (β) المساوية للواحد، والمحفظة المثلى عندما يكون عائد السوق موجبًا وأقل من العائد الخالي من المخاطرة. وقد أشارت نتائج الاختبار إلى صحة الفرضية.

6- دراسة (أحمد، 2003): اقترحت الدراسة نموذجًا لبرمجة الأهداف لتحديد المكونات الملائمة ونسب تخصيصها لمحفظة قطاع التامين في مصر. وقد أوضحت نتائج اختبار النموذج أن مكونات المحفظة يجب إعادة نسب تخصيصها لتجاوز الخلل بتنويعها.

7- دراسة (الشرقاوي، 2005): اختبرت الدراسة مدى منفعة بيانات القيمة الدفترية للأسهم في تصميم المحافظ الاستثمارية وتؤدي إلى عوائد غير عادية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إمكان تحقيق ذلك طبقًا لنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، لاسيما في حالة الاتجاه الصاعد للأسعار. وبذلك فإن أسهم محفظة القيمة تفوق بعوائدها محفظة النمو.

8- دراسة (صالح، 2005): استهدفت الدراسة تقييم المحافظ الاستثمارية لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية في الأسهم والقروض والودائع والمحفظة العقارية. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أداء محفظة القروض والودائع.

ب- الدراسات غير العربية:

9- دراسة (Jahnke, et. al., 1987): استهدفت الدراسة قياس العلاقة بين نسبة PER وأداء الورقة المالية في إطار نظرية المحفظة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المحفظة ذات النسبة المنخفضة تحقق عوائد تفوق المحفظة ذات النسبة المرتفعة.

10- دراسة (Bauman, et. al., 1998): استهدفت الدراسة تقييم أداء محافظ القيمة والنمو باعتماد مؤشر السعر إلى كل من التدفق النقدي P/CF والقيمة الدفترية P/BV وربحية السهم الواحدP/E. تم قياس الأداء على أساس العائد الإجمالي والانحراف المعياري للمحافظ المشكلة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق عائد محفظة القيمة على محفظة النمو قبل أخذ المخاطرة في الاعتبار وبعده أيضًا.

11- دراسة (Bruch & Spare, 1990): استهدفت قياس أثر تغير ناتج مقسوم الأرباح على أداء المحفظة. وقد أشارت النتائج إلى أن الزيادة في التغير يؤدي إلى تقلب عائد المحفظة وأدائها. وعليه فإن هذا الناتج مؤشر جيد للعوائد المتوقعة للمحفظة.

12- دراسة (Viceira, 2001): اختبرت أثر مخاطر دخل العاملين على الادخار ومدى الاحتفاظ بموجودات ذات المخاطرة في محافظهم المثلى. النتائج أوضحت أن تباين الدخل يخفض من رغبة المستثمرين بالاحتفاظ بموجودات ذات مخاطرة مع ميل المستثمرين لتغليب نسب السندات على الأسهم في محافظهم الاستثمارية.

13- دراسة (Brands & Gallagher, 2005): استهدفت الدراسة تقييم أداء ومزايا التنويع لمحفظة الأسهم في سوق النمسا للأوراق المالية. النتائج أشارت إلى أن منافع التنويع تتحقق في محفظة مكونة من ستة موجودات نشطة لصناديق الأسهم المؤسسية، وأن أداء المحفظة بموجب مقياس شارب يتحسن في ظل هذه المكونات.

خامسًا- تصميم المحفظة المثلى:

الجدول رقم (3) يبين نتائج احتساب معدل القطع على وفق الصيغة رقم (2) لأسهم الشركات وللمـــدة قيـــد الدراسة والتحليل. وقد تم ترتيب الأسهم تنازليًا وفقًا لقيمة T. ومنه يظهر أن معدل القطع *C أخذ ترتيبًا تصاعديًا من أدنى قيمه له ليصل إلى أعلى قيمة (7.86) ثم يبدأ بالانخفاض. إذ يلاحظ أن هذه القيمة تمثـــل الحـــد الـــذي تشترك عنده الأسهم المرشحة للمحفظة المثلى بعد مقارنتها بقيمة T. والجدول رقم (4) يبين الأســـهم التـــي تـــم ترشيحها إلى المحفظة المثلى وأوزانها النسبية (التي حسبت وفق الصيغة 3، 4) وهي تسع شركات مرتبة حسب علاوة الخطر. وهذه المحفظة تمثل تشكيلة متوازنة لتعبر المحفظة، لأقصى مزايا التنويع من جانب وبدرجة تحقق هدف المستثمر الرشيد في تعظيم العائد وتدنية المخاطرة. لذا وفي ظل الأوزان النسبية لمكونات هذه المحفظة، فإن معدل العائد الموزون بلغ (20.8%) وبمخاطرة موزونة مقاسه بمعامل بيتا (0.961). وعلية يمكن القـــول: إن الأوزان النسبية لمكونات المحفظة لها دور في تعظيم مزايا التنويع من جانب، ولتكون دليل للمستثمر الرشيد فـــي إدارة محفظته بسهولة وبتكاليف منخفضة، كما أن لهذه الأوزان دورًا في تحقيق المبادلة بين العائد والمخاطرة من جانب آخر. هذا وقد حققت المحفظة أداءً جيدًا وفقًا لمقياس ترينور الذي بلغت قيمته (11.6).

جدول (3)

نتائج تحديد معدل القطع والأسهم المرشحة للضم للمحفظة المثلى

الشركات	T*	$(R_i \bar{} R_f)\beta_i / {}^*\sigma^2_{ei}$	β^2_i/σ^2_{ei}	$\frac{\sum (R_iR_f)\beta_i}{\sigma^2_{ei}}$	$\sum\beta^2_i/\sigma^2_{ei}$	$\sigma^2_m\sum \frac{(R_i-R_f)\beta_i}{\sigma^2_{ei}}$	C*
الألعـــاب	32	0.0009	0.0002	0.0090	0.0002	0.3069	3 .0
الكيماويـــة	12.2	0.1333	0.0109	0.1422	0.0111	4.8495	3.51
الخفيفـــة	12.1	0.1589	0.0132	0.3011	0.0242	10.2675	5.62
الغازيـــة	11.3	0.21	0.0186	0.5111	0.0428	17.4285	7.08
الغذائيـــة	9.1	0.1519	0.0166	0.6629	0.0594	22.6048	7.47
أشـــــور	9	0.007	0.0007	0.6698	0.0601	22.8401	7.49
الدراجات	8.7	0.0758	0.0087	0.7456	0.0688	25.4249	7.59
الخياطـــة	8.5	0.2465	0.0291	0.9921	0.0979	33.8306	7.79
الكحوليـــة	8.1	o. 2472	0.0304	1.2393	0:1283	42.2601	7.86

تابع جدول (3)

الشركات	T*	(Ri‾Rf) βi/ *σ²ei	β²i/ σ²ei	Σ (RiRf) βi / σ²ei	Σβ²i/ σ²ei	σ²mΣ (Ri-Rf) βi / σ²ei	C*
السجـــاد	7.8	0.1648	0.0210	1.4041	0.1493	47.8798	7.86
الهـــلال	7.8	0.2068	0.0265	1.6109	0.1758	45.9316	7.85
الهندسيـة	6.2	0.1558	0.025	1.7667	0.2008	60.2444	7.67
البـــذور	4.8	0.0083	0.0017	1.7747	0.2025	60.5172	7.65
الألبســة	1.8	0.0407	0.0216	1.8153	0.2241	61.9017	7.16
البيــــرة	-27.5	-0.0029	0.0001	1.8124	0.2242	61.8028	7.14

*من الجدول 2

** $6M^2$ تباين عائد محفظة سوق العراق للأوراق المالية على أساس 28.5

جدول (4)

نتائج عائد ومخاطرة المحفظة المثلى مرجحة بأوزان مكوناتها وأدائها بموجب مؤشر ترينور

الأسهم	Ri - Rf / βi	C*	β i / σ²ei	Zi	Wi
الألعـــاب	32		0.002	0.048	0.225
الكيماويـــة	12.15		0.008	0.034	0.159
الخفيفـــة	12.01		0.11	0.0488	0.218
الغازيـــة	11.3		0.0133	0.0457	0.214
الغذائيـــة	9.1	7.86	0.0104	0.013	0.061
أشـــور	9		0.004	0.004	0.019
الدراجات	8.6		0.01	0.007	0.033
الخياطـــة	8.4		0.022	0.011	0.052
الكحوليـــة	8.1		0.018	0.004	0.019
Rp = 20.82 % Rp = R1W1 + R2W2 +R3W3 + … . R4W4					
βp = 0.961 βp = β1W1 + β2W2 + β3W3 + … β4W4					
Tp = Rp - Rf /βp = 11.26					

سادسًا- تصميم المحافظ البديلة:

نظرا لتباين سلوك المستثمرين وتفضيلا تهم للعائد والمخاطرة، ولأن هذا السلوك يأخذ أنماطاً مختلفة وباتجاهات متعددة، فإن المحفظة المثلى قد لا تلبي الكثير من احتياجات هؤلاء المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية، لذا اقتضت الضرورة تصميم محافظ بديلة عند مستويات مختلفة من العائد والمخاطرة ووفقا للأوزان النسبية لمكوناتها. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام أسلوب البرمجة الخطية لصياغة دالة الهدف لتصميم عدد من المحافظ البديلة. ويتطلب هذا الأسلوب إعداد مصفوفة التباين والتباين المشترك بين عوائد مكونات المحفظة المثلى. والجدول (5) يبين نتائج احتساب هذه المصفوفة التي في ضوئها تمت صياغة دالة الهدف، وعلى وفق الآتي:

Max:

$13.166W_1 + 25.8\ W_2 + 24.5\ W_3 + 25.8\ W_4 + 24.6\ W_5 + 11.8\ W_6 + 17.8\ W_7 + 21.8\ W_8 + 23.8\ W_9$

Subject to:

1- $34.166W1 - 2.9W_2 - 32.566\ W_3 - 19.56\ W_4 - 25.233\ W_5 - 9.533\ W6 + 12.766\ W_7 + 6.8\ W_8 + 21.83\ W_9 \leq \sigma p_2$

2- $2.9W_1 + 109.5\ W_2 + 116.3\ W_3 + 35.5\ W_4 - 1.5\ W_5 + 94.8\ W_6 + 97.1\ W_7 + 68.8\ W_8 + 83.7\ W_9 \leq \sigma p_2$

3- $32.566W_1 + 116.3\ W_2 + 154.16\ W_3 + 44.16\ W_4 - 35.23\ W_5 + 95.33\ W_6 + 115.96\ W_7 + 61.8\ W_8 + 65.76\ W_9 \leq \sigma p_2$

4- $19.54W_1 + 35.5\ W_2 + 44.16\ W_3 + 105.36\ W_4 + 15.35\ W_5 + 110.13\ W_6 + 29.96\ W_7 + 35W_8 + 37.16\ W_9 \leq \sigma p_2$

5- $25.23W_1 - 1.5\ W_2 - 35.23\ W_3 + 15.36\ W_4 + 51076\ W_5 + 27.13\ W_6 - 19.23\ W_7 + 9\ W8 + 17.96\ W_9 \leq \sigma p_2$

6- $9.53W_1 + 94.8\ W_2 + 95.3\ W_3 + 110.13\ W_4 + 27.13\ W_5 + 153.86\ W_6 + 77.3\ W_7 + 73.2\ W_8 + 86.73\ W_9 \leq \sigma p_2$

7- $12.7W_1 + 97.1\ W_2 + 115.96\ W3 + 29.96\ W_4 + 19.23\ W_5 + 77.3\ W_6 + 92.566\ W_7 + 57\ W_8 + 66.76\ W_9 \leq \sigma p_2$

8- $6.8W_1 + 68.8\ W_2 + 61.8\ W_3 + 35\ W_4 + 9\ W_5 + 73.2\ W_6 + 57\ W_7 + 58\ W_8 + 71.2\ W_9 \leq \sigma p_2$

9- $21.83W_1 + 8307\ W_2 + 65.76\ W_3 + 37.16w4 + 17.96\ W_5 + 86.73\ W_6 + 66.76\ W_7 + 71.2\ W_8 + 94.97\ W_9 \leq \sigma p_2$

10- $13.16W_1 + 25.8\ W_2 + 24.5\ W_3 + 25.8\ W_4 + 24.6\ W_5 + 11.8\ W_6 + 17.8\ W_7 + 21.8\ W_8 + 23.8\ W_9 \geq 20.82$

11- $W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9 = 1$

جدول (5)

مصفوفة التباين والتباين المشترك للأسهم المرشحة للضم للمحفظة المثلى

الشركات	الألعاب	الخفيفة	الكيماوية	الغازية	أشور	الغذائية	الدراجات	الخياطة	الكحولية
الألعاب	34.166	-2.9	-32.565	-19.56	25.23	9.533	-12.76	6.8	21.833
الخفيفة	-2.9	109.5	116.3	35.5	-1.5	94.8	97.1	68.8	83.7
الكيماوية	-32.566	116.3	154.16	44.16	-35.23	95.33	115.96	61.8	56.766
الغازية	-19.566	35.5	44.166	104.366	15.366	110.13	29.96	35	37.166
أشور	25.233	-1.5	-35.23	15.366	51.766	27.13	-19.23	9	17.96
الغذائية	9.533	94.8	95.33	110.13	27.133	153.86	77.33	73.2	86.73
الدراجات	-12.766	97.1	115.96	29.96	-19.233	77.33	92.56	57	66.7
الخياطة	6.8	68.8	61.8	35	9	73.2	57	58	71.2
الكحولية	21.844	83.7	65.76	37.166	17.966	86.73	66.76	71.2	94.966

وعند معالجة البرنامج الخطي بالحاسب الإلكتروني، أسفرت النتائج عن أنه بالإمكان تشكيل العديد من المحافظ وعند مستويات مختلفة للعائد والمخاطرة. ولأغراض البحث تم تصميم خمس محافظ بديلة للمحفظة المثلى (محفظة التماس).

الجدول (6) يعرض نتائج البرنامج الخطي لدالة الهدف. ومنه تظهر الأوزان النسبية لمكونات كل محفظة بديلة من المحافظ الخمس. في ضوء هذه الأوزان تشكلت ثلاث محافظ بعائد ومخاطرة أقل من عائد ومخاطرة المحفظة المثلى. إذ بلغ عائد هذه المحافظ الثلاث البديلة (16.9%، 17%، 17.43%) على التوالي، مقابل مخاطرة مقاسه بمعامل بيتا β (0.43، 0.49، 0.87) وعلى التوالي قياسا بعائد ومخاطرة المحفظة المثلى (20.82% ومعامل β 0.961). أما المحفظة الرابعة والخامسة فقد حققت عائدًا أكبر من المحفظة المثلى، إذ بلغ (22.19%، 22.62%) وعلى التوالي ولكن مقابل مخاطرة أعلى، إذ بلغت قيمة β (0.99، 1.19)، وعلى التوالي. علما أن جميع المحافظ الخمس قد حققت أداءً جيدًا وفقًا لمؤشر ترينور، إذ بلغت قيمته (16.1، 14.29، 8.54، 12.13، 10.61) وعلى التوالي. وتجدر الإشارة هنا أن أسهم شركة الألعاب وبغداد للمشروبات الغازية أسهم مشتركة في المحافظ الخمس.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول: إن هذه المحافظ البديلة تحقق جوهر المحفظة ونظرية المحفظة فيما يتعلق بالمبادلة بين العائد والمخاطرة، وإنها تضع تفضيلات المستثمرين أمام خيارات متعددة تجاه هذين العنصرين لتحقيق التنويع الكفء لاستثماراتهم من جانب، ومن جانب آخر فإن الأوزان النسبية لمكونات هذه المحافظ تعد وسيلة لتوقيت اتخاذ القرارات العلمية السليمة بما يتناسب وظروف السوق. وعليه يمكن قبول فرضيات البحث.

جدول (6)

نتائج عائد ومخاطرة المحافظ البديلة مرجحة بأوزان مكوناتها وأدائها بموجب مؤشر ترينور

الشركة	1	2	3	4	5
الألعـــــــاب	0.69909	0.698683	0.36927	0.282	0.21317
الكيماويـــــــة	0	0.0016269	0.401538	0.431564	0.45235
الخفيفـــــــة	0	0	0	0	0
الغازيـــــــة	0.225448	0.299689	0.229181	0.28643	0
الغذائيـــــــة	0	0	0	0	0.33453
أشـــــــور	0	0	0	0	0
الدراجـــــات	0	0	0	0	0
الخياطـــــــة	0	0	0	0	0
الكحوليـــــــة	0	0	0	0	0
$Rp = \sum WiRi$	16.9	17	17.43	22.19	22.62
$\beta p = \sum \beta iWi$	0.43	0.49	0.88	0.99	1.19
$Tp=Rp-Rf/ \beta p$	16.1	14.29	8.44	12.31	10.61

سابعًا- النتائج والتوصيات:

أ- النتائـــج:

1- عكست المحفظة المثلى مزايا التنويع الأفضل ومنافعه للمستثمر عبر تحقيق أداء جيد وفقًا لمقياس ترينور. كما أنها توصف بالمحفظة الدفاعية لأن لها بيتا β أقل من الواحد الصحيح.

2- أن غالبية مكونات المحافظ البديلة هي من مكونات المحفظة المثلى، ولكن بأوزان نسبية مختلفـة تحـددت بموجبها مستويات مختلفة من العائد والمخاطرة. وتوصف بمحافظ دفاعية باستثناء المحفظة الخامسة وهي هجومية لأن لها بيتا β أكبر من الواحد الصحيح.

3- أغلب المحافظ البديلة تفوقت بأدائها المحفظة المثلى وعلى وفق مقياس ترينور، باستثناء المحفظة الثالثة والخامسة.

4- معظم المحافظ البديلة حققت خاصية التناسب بين العائد والمخاطرة. إذ يزداد العائـد بزيـادة المخـاطرة، وهذه هي حقيقة المبادلة التي طرحتها نظرية المحفظة.

5- تعكس الأوزان النسبية لمكونات المحافظ البديلة قرارًا لتوقيت استبدال أو إعادة ترتيب المزيج الأمثل للمحفظة وبشكل يضمن التوزيع النشط للأصول ومواكبة ظروف السوق.

6- الآلية التي استخدمت في تصميم المحفظة المثلى والمحافظ البديلة سهلت الإجراءات لأي مستثمر، ويمكن الاستفادة منها في تقييم تفضيلاته للعائد والمخاطرة.

ب- التوصيات:

1- بالإمكان استخدام تقنيات النظرية الحديثة للمحفظة بسوق العراق للأوراق المالية بهدف تجاوز مشكلة تحليل العائد والمخاطرة.

2- دعوة إدارة السوق والمراكز البحثية وذوي العلاقة بشأن المال والاستثمار لإعداد برنامج محوسب يختص بتصميم المحافظ الاستثمارية خدمة للمستثمر البسيط ومدراء الصناديق الاستثمارية. ويقترح بهذا الصدد أن تقوم البنوك بهذه المهمة لقدرتها على توظيف الخبرات والمهارات واستخدام التقنيات في معالجة المعلومات.

3- اعتماد مقاييس أخرى لتقييم أداء المحفظة، مثل مقياس شارب الذي يعتمد على المخاطرة الكلية للمحفظة وإجراء دراسات مقارنة لهذا الغرض.

4- إعداد دراسة مكملة للدراسة الحالية تهدف إلى إجراء مقارنة بين أداء المحفظة المصممة ومحفظة سوق العراق للأوراق المالية لتكون وسيلة لتقييم كفاءة السوق.

5- إعداد دراسة مماثلة على قطاع البنوك العراقية، لكونه سوف يشهد تطورات جذرية على صعيد الصيرفة التجارية والاستثمارية.

6- لدعم هذه الآلية وتشغيلها بكفاءة وفاعلية توصي الدراسة هيئة الأوراق المالية لسوق العراق بتوفير نظام كفء للإفصاح المالي والمعلوماتي عبر تشريعات مالية وقانونية ملزمة.

المراجـــع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أحمد، محمد كامل سيد. (2003)، استخدام نموذج البرمجة بالأهداف لتحديد المكونـات الأكثـر ملاءمـة ونسب التخصيص المثلى للأموال المستثمرة لمحفظة قطاع تأمينات الممتلكات والمسئولية بالسوق المصري، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتامين***، السنة 42، ع 60، ص ص536 - 587.
- الدسوقي، السيد إبراهيم. (1988)، الموازنة بين درجة المخاطرة ومعدل العائد. ***مجلة العلوم الإدارية***، مـج 13، ع 2، جامعة الملك سعود، ص ص 125 - 174.
- صالح، وليد فهمي. (2005)، تحليل أداء محافظ الاستثمار ونسب الاشتراك في مؤسسة الضمان الاجتمـاعي فـي الأردن، ***المجلة الأردنية في إدارة الإعمال***، مج 1، ع 1، ص ص 44 - 58.
- الشرقاوي، أشرف. (2005)، دراسة عملية لاختبار منفعة استخدام القيمة الدفترية للمنـشأة كأسـاس لتكـوين المحافظ الاستثمارية: حالة سوق الأوراق المالية بمصر، ***مجلة المحاسبة والإدارة والتامين***، السنة 44، ع 65، ص ص 225 - 266.
- كبية، محمد؛ وأميرة عبيدو. (1999)، النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها علـى سـوق الأسـهم السعودية. ***مجلة الإدارة العامة***، مج 39، ع 2، يوليو، ص ص 391 - 432.
- المشهداني، عبد الرحمن حمود. (1995)، ***تحليل وتقويم الاستثمار بالأسهم العادية***. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- المشهداني، عبد الرحمن حمود. (2001)، ***قياس وتقويم أداء المحافظ المالية على وفق توقيت السوق***. أطروحـة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- مطر، محمد؛ وفايز تيم. (2005)، ***إدارة المحافظ الاستثمارية***، عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- مهدي، فاضل حسون. (1989)، ***اشتقاق وتصميم المحفظة المثلى للاستثمار في الأسهم السعودية، ورقـة عمـل،*** مركز البحوث - كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانيًا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Bauman, Scott; MacHill Conover and Robert Miller. (1998), Growth versus Value and Large Cap versus Small Cap in International Market, ***Financial Analysts Journal***, March - April, pp. 75 - 89.
- Brands, Simone; and David R. Gallagher. (2005) Portfolio Selection and Finance Journal Diversification and Fund of Fund, ***Accounting***, Vol.45, No.2, pp. 185 - 197.

- Brealy, Richard A.; and Stewart Myers. (1996), ***Principles of Corporate Finance***, 4th ed. McGraw Hill Book company, U.S.A.
- Bruch, John S.; and Anthony Spare. (1990) Change in Dividend Yield and Portfolio Volatility, ***The Journal of Portfolio Management***, Vol. 16 ,No.3, spring, pp. 85 - 110.
- Corner, Desmond; and David Mayes. (1983), ***Modern Portfolio: Theory and Financial Institute***, Great Britain.
- Elton, Edwing J.; and Martin Gruber. (1981), ***Modern portfolio Theory and Investment Analysis***, John Wiley & sons, U.S.A. pp. 160 - 180.
- Fischer Donald E.; and Ronald J. Jordan. (1996), ***Security Analysis and Portfolio Management***, Printed in India.
- Francis, Jack. (1991). ***Investment Analysis and Management***, 5th Ed., McGrowHill, Inc., U.S.A.
- Gitman, L. Lawrence; Michael Joehnk, and George Prinches. (1985), ***Managerial Finance***, Harper Row Publishing, New York, U.S.A.
- Gitman, L. Lawrence. (2000), ***Principles of Managerial Finance***, 9th Ed., U.S.A, pp. 250.
- Keown, Arthur; et. al,. (1985), ***Basic Financial Management***, 3rd Ed., Prentice Hall International, U.S.A.
- Maginn, John and Donald Tuttle. (1983), ***Management Investment Portfolio: Dynamic Process***, U.S.A.
- Neveu, Raymond P. (1981) ***Fundamentals of Management Finance***, South Western Publishing Co., U.S.A,
- Pari, Robert A. and SonNan Chen. (1985), "Estimation Risk and optimal portfolios", ***The Journal of Portfolio Management***, Vol. 12, No.1, Fall, p 40 - 48.
- Rao, Ramesh. (1992), ***Financial Management***, 2nd Ed., Macmillan Publishing Co., Singapore.
- Ross, Stephen; W. Westerfield and Bradford Jordan. (2000), ***Money and Capital Market***, 5th Ed., Prentice Hall, India.
- Schall, Lawrence, and Charles W. Haley.(1988) ***Introduction to Financial Management***, McGraw Hill, U.S.A,
- Sharan, Preeti. (1991), ***Portfolio Management***, 2nd Ed. New Delhi, India.
- Singh, Preeti. (1999), ***Investment Management***, 4th Ed. New Delhi, India.

The Designing and Management of Common Securities Portfolios in Iraqi Stock Market Companies "Empirical Study"

Dr. Arshad Fouad Al-Tamimy
Faculty of Management & Financial Sciences
Al Isra Private University - Jordan

Abstract

The Research is an attempt to solve a real problem that rises in the investment of Securities which is the risk, and since this problem is very specific in the environment of test and investigation (financial market of Iraq) which is characterized by the limited use of scientific material of portfolio and of portfolio theory.

Research aims at putting forward a scientific method for designing optimal common stock and its alternative portfolio, and performance evaluation.

مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة
دراسة حالة في مستشفى أردني*

د. مؤيد سعيد السالم

قسم إدارة الأعمال

كلية عُمان للإدارة والتكنولوجيا

سلطنـــة عُمـــان

د. عبد الرسول الحياني

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مستويات تطبيق التعلم التنظيمي وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك عبد الله الثاني في الأردن. ولتحقيق ذلك تم أولاً- تحديد مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي المستوى الفردي والمستوى الجماعي (الفرقي) ومستوى المنظمة. ثانيًا- التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المستويات وأداء المستشفى. ثالثًا- دراسة مدى تباين هذه المستويات بتباين سنوات خبرة العاملين وطبيعة عمل الأقسام التي ينتمون إليها. رابعًا- تم اختيار عينة قوامها 76 شخصًا يعملون في هذه الأقسام بصفة رئيس قسم أو مساعد رئيس ووزعت عليهم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات للتعلم الفردي والتعلم الفرقي تفوق الوسط الفرضي الذي تبنته الدراسة وهو(3)، بينما كان مستوى التعلم التنظيمي دون الوسط الفرضي. أشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى ومستوى التعلم التنظيمي، ولكنها لم تكن كذلك على مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي. ولاشك أن هناك بعض الأسباب التنظيمية والإدارية التي ساهمت في إضعاف هذه العلاقة، يأتي في مقدمتها ضعف تشجيع الإدارة لمبادرات التعلم الفردية والفرقية، بالإضافة إلى أنها لا تتيح للعاملين باستمرار حرية اختيار الأعمال التي يقومون بها.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات هدفها تطوير عملية التعلم التنظيمي في المستشفى من بينها ما يلي:

1- إخضاع القيادة الإدارية في المستشفى إلى دورات تدريبية مكثفة في موضوعات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بهدف الوقوف على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي وكيفية تنفيذها عمليًا.

2- غرس ثقافة التعلم بين العاملين.

3- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المستشفى وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم.

* تم تسلم البحث في فبراير 2006، وقُبل النشر في ديسمبر 2006.

المقدمـــة:

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتمامًا واسـعًا مـن قبـل البـاحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديـد معالمـه الأساسية. (Tsang, 1997). وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضـوع، لايـزال عـدد الدراسـات الميدانية محدودًا، ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن اسـتخدامها لتكـوين المنظمة المتعلمة. ومن جهة أُخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديـد في جميع مجالات الحياة. ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديـدة تمكنهـا من البقاء في السوق والتكيف مع التغييرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجـدتها تقنيـة المعلومـات والاتصالات والمعرفة الحديثة ... أساليب مبنية على قناعة تامة من أن التعلم هو المفتاح الأساسـي لديمومـة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سـريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود كوادر بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون متسلحة بالقدرة على التكيف النـاجح مـع المتغيرات البيئية المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بعامة وعلى منظماتنا العربية بخاصة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية. وأصبح المواطن العربي يتوقع أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المنظمات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن (أيوب، 2004).

وفي حقيقة الأمر نحن في حاجة ماسة للتعلم التنظيمي لسببين أساسين مرتبطين مـع بعـضهما الـبعض (Hitt, 1995: 18). والسبب الأول هو البقاء Survival، وكل شخص مهتم بالبقاء التنظيمي لا بد أن يتـذكر المعادلة الأساسية التي قدمها (Revans, 1982) والتي ترى أن التعلم يجب أن يكون مساويًا أو أكبر من التغيير البيئي المحيط بالمنظمة لكي تستمر وتنمو. أما السبب الثاني فهو التميز Excellence، حيث تسعى المنظمة لأن تتميز في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها ناشطة في عالم الأعمال. فـالنمو والتميـز وجهـان لعملة واحدة.

تتضمن الدراسة الحالية أربعة أجزاء أساسية، يتناول الجزء الأول منهجية الدراسة مـن حيـث مـشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأسئلة والفرضيات الخاصة بها إلى جانب متغيرات الدراسة الأساسـية ومجتمـع الدراسة وعينتها. ويتناول الجزء الثاني مراجعة نظرية للتعلم التنظيمي وأهميته ومستوياته وعلاقته بالمنظمـة المتعلمة. والجزء الثالث يتناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. أما الجزء الرابع فيقدم بعض التوصيات التـي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة والمناقشات العديدة التي أجريت مع رؤساء الأقسام في المستشفى.

الجزء الأول- منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعًا لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة. وفي مثل هذا العالم لابد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز. وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن. ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفاعليتها وقدرتها على الاستمرار. (أيوب، 2004: 64).

ربما لا يختلف اثنان على أن التعلم التنظيمي هو أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار (Nonaka & Takuchi, 1995) (Senge, 1991). ولذلك فإن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكونان أساسًا للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى كوادر بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة. ولكي نكون قادرين على المواجهة السريعة بنجاح، لابد أن نضمن أن الأفراد بإمكانهم العودة إلى التعلم خلال مختلف مراحلهم العمرية. فلم يعد بإمكاننا الاعتماد على مجموعة أو نخبة صغيرة لضمان نجاح العمل. وعندما تضع المنظمات نصب أعينها الإبداع المتواصل كشيء أساسي أو استراتيجي، تحتاج إلى أن يكون جميع العاملين فيها متجهين نحو التعلم وراغبين فيه، ولديهم الاستعداد للمخاطرة (Stewart, 2000 and Sambrook).

إن الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي مرده وجود نقص في الدراسات الميدانية التي تعمل على الربط بين التعلم التنظيمي بمستوياته المتعددة ومستوى أداء المنظمات، حيث يبين (Inkpen, 1995: 48) أنه على الرغم من الاعتقاد السائد بأهمية التعلم التنظيمي في نجاح المنظمات، فإن هذا المفهوم لا يزال يفتقر إلى تراكمية الدراسات في هذا المجال.

وتعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقًا من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل. وتعتمد فاعلية المنظمة في الأمد البعيد على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

على الرغم من تزايد أهمية دراسة التعلم التنظيمي في المنظمات ودوره في تحقيق المزايا التنافسية كما في دراسة (Denton, 1998) أو مساندة عملية التغيير الاستراتيجي كما افترضتها (Rowden, 2001)، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المنظمة لا تزال محدودة وتقوم على الافتراضات النظرية دون التأكيد عمليًا على هذه العلاقة (Baken and Sinkula, 1999). لذلك تحاول

هذه الدراسة التركيز على استكشاف طبيعة التعلم التنظيمي في (أحد المستشفيات الأردنية "مستشفى الملك عبد الله الثاني")، وبيان علاقة مستوياته المختلفة بأداء المستشفى، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هي مستويات التعلم التنظيمي في مستشفى الملك عبد الله الثاني؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي في هذه المستشفى؟

3- هل لمجموع سنوات الخدمة علاقة معنوية مع مستويات التعلم التنظيمي؟

4- هل هناك علاقة معنوية بين مستويات التعلم التنظيمي وطبيعة العمل الذي يمارسه العاملون في المستشفى؟

5- ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المنظمة؟

ثانيًا- أهمية الدراسة:

تتأكد أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط الأساسية التالية:

1- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي. وربط ذلك ببعض العوامل التي قد تسهم في ممارسة عملية التعلم في مستشفى عبد الله الثاني.

2- لا يزال مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيًا في المنظمات العربية (السالم، 2005)، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.

3- إن تطبيق هذه الدراسة على إحدى المنظمات العربية يساهم في تعريف القيادات الإدارية بالمستويات المختلفة للتعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلم وكيفية توظيفها عمليًا في تطوير أداء المنظمات.

4- لا ننسى أن تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الصحية من شأنه إلقاء أضواء جديدة على واقع المؤسسات الصحية، الأمر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين والممارسين في هذا الحقل.

ثالثًا- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

1- تسليط الأضواء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري النظري والعملي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساس لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.

2- التعرف على حقيقة مستويات التعلم التنظيمي في واحدة من أبرز المنظمات الصحية في الأردن وهي مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني.

3- استكشاف طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المستشفى التي أخضعت للدراسة.

4- تقديم المقترحات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، إلى إدارة المستشفى بخاصة والقطاع الصحي بعامة، وبما يعزز عملية التعلم والأداء في هذه المؤسسات. فهناك اعتراف شبه عام بأن التعلم يمكن أن يكون الميزة التنافسية الوحيدة في جميع المنظمات، لاسيما في المنظمات التي تتعامل مع المعرفة الكثيفة. Knowledge - Intensive Industries (Denton, 1998: 20). والمستشفيات هي واحدة من المنظمات التي تتبنى هذا النوع من المعرفة.

رابعًا- أسئلة الدراسة وفرضياتها:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن خمسة تساؤلات أساسية منبثقة أساسًا من مستويات التعلم التنظيمي التي يتناولها الباحثون والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية. وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

1- ما مدى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في مستشفى الملك عبد الله الثاني؟

2- ما طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي في المستشفى؟

3- ما طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم وأداء المستشفى بصورة عامة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين مجموع سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى؟

5- ما العلاقة بين طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد وممارسة التعلم في المستشفى؟

هذا وقد تم اعتماد ثلاث فرضيات صفرية مستمدة من الأسئلة السابقة وعلى النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين مستويات التعلم الثلاثة وأداء المستشفى.

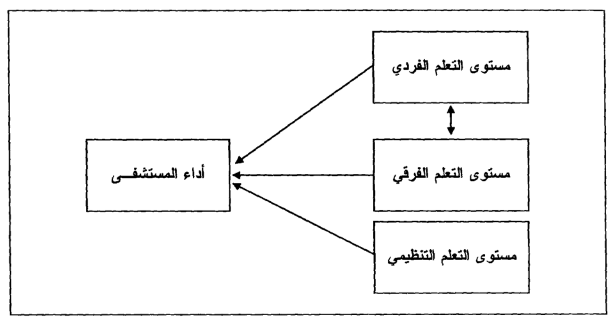
2- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى.

3- لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين طبيعة عمل العاملين (إداريين وأطباء) وممارسة التعلم.

خامسًا- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

اجتهدت هذه الدراسة في تحديد ثلاثة مستويات لممارسة التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني وعلاقتها في أداء المستشفى، وهي مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي ومستوى التعلم

التنظيمي، وكذلك بحث بعض العوامل التي تؤثر على مستويات هذه الممارسة كسنوات الخدمة وطبيعة العمل الذي يمارسه العاملون. والهدف من ذلك كله هو محاولة وصف ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفى وعلاقته بالأداء العام لها. ويمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في النموذج التالي:



كما نلاحظ من الشكل السابق، فقد اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات أساسية، ثلاثة منها متغيرات مستقلة، وهي الخاصة بمستويات التعلم. أما المتغير الرابع فهو متغير مستوى الأداء وهو المتغير التابع.

سادسًا- أداة الدراسة:

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستبيان. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام. شكل القسم الأول المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة، وتناول القسم الثاني المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي، واختص القسم الثالث بقياس أداء المستشفى. ومن أجل قياس مستويات التعلم الثلاثة والوقوف على علاقتها بأداء المستشفى تم اعتماد المقياس الخماسي الذي قدمه كل من واتكنز ومارسك (Watkins and Marsick, 1999).

يتكون المقياس من (55) فقرة تم تحويرها لتتلاءم مع واقع عمل المستشفى. وفيما يلي بيان بالفقرات المكونة لكل مستوى:

- مستوى التعلم الفردي: يتألف من 13 عنصرًا، من السؤال 1 ولغاية السؤال 13 في قائمة الاستبيان.
- مستوى فريق العمل: يتألف من خمس فقرات، من السؤال 14 ولغاية السؤال 19.

– المستوى التنظيمي: ويتألف من 23 فقرة، من السؤال 20 ولغاية السؤال 43.

– أما بالنسبة للمتغير الرابع وهو الخاص بأداء المستشفى فيتكون من 12 فقرة من السؤال 44 ولغاية 55.

سابعًا– صدق وثبات المقياس:

لضمان صدق المقياس وزعت الاستبانة على عدد من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية بهدف التعرف على درجة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ومعرفة مدى انسجام عباراتها وتطابقها مع أهداف الدراسة. وقد أعيدت صياغة بعض الفقرات تبعًا لذلك. كما تم حساب درجة ثبات المقياس (Cronbach Alpha) لمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراته. وكانت النتائج عالية إذ تراوحت بين 0.84 إلى 0.96، وهي تتجاوز كثيرًا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0.60 تقريبًا، انظر الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

قيم معامل كرونباخ الفا للمقاييس المستخدمة في التعلم التنظيمي

مستويات التعلم	كرونباخ الفا
مستوى الفرد	0.8973
مستوى الفريق	0.8431
مستوى المنظمة	0.9622
جميع المستويات	0.9678

ثامنًا– أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات العينة على جميع فقرات التعلم التنظيمي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بين مستويات التعلم في ضوء سنوات الخبرة. وقد استخدم أيضًا معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة ومعنويتها بين مستويات التعلم الثلاثة ومستوى الأداء في المستشفى. كما تم استخدام (t-test) في اختبار بعض فرضيات الدراسة.

تاسعًا- مجتمع الدراسة والعينة:

اختيرت المستشفى مكانًا للدراسة دون غيرها من المنظمات الأخرى لأسباب عديدة من بينها:

1- المستشفى ملزم بمواكبة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية في المجالات الطبية.

2- المستشفى لا يمثل فقط قطاع المعرفة المكثفة، وإنما لأنه - أيضًا - يقدم خدمات معقدة Complex Services تتميز بتداخل وتفاعل معارف عديدة، وهو في حاجة ماسة إلى تحديث معارفه الطبية بصورة متواصلة.

3- يعتمد نجاح المستشفى قبل أي شيء آخر على قدرة العاملين فيه على التعلم المتواصل وحسن إدارتهم بما يكفل الاستفادة بصورة مثلى من الإمكانات المادية والتسهيلات الفنية المتاحة، ويحقق الأهداف المرسومة بأقصى قدر ممكن.

اختير مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني، مجتمعًا لهذه الدراسة. يقع المستشفى في إقليم الشمال في الأردن. ويعتبر من أهم المستشفيات الأردنية حيث يقدم خدماته في مختلف التخصصات السريرية بالإضافة إلى أنه مستشفى تعليمي يدرس ويتدرب فيه طلبة وكليات العلوم الصحية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وغيرها من المؤسسات التعليمية في الأردن. ويستخدم المستشفى أحدث الأنظمة المحوسبة عالميًا لإدارة المستشفى، حيث ترتبط جميع الخدمات الإدارية والمالية وجميع المرافق بنظام حوسبة ذي كفاءة عالية.

وتبلغ مساحته الكلية 96 ألف متر مربع، وسعته الإجمالية 658 سريرًا قابلة للزيادة إلى 819 سريرًا في حالة الطوارئ. وبلغ عدد العاملين في المستشفى 1335 شخصًا في نهاية عام 2004. وتتلخص رؤية المستشفى بأن يكون مركزًا متميزًا في تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية، وأن يكون المركز التحويلي الشامل في الشرق الأوسط، وأن يقدم خدماته إلى جميع أبناء الوطن العربي، وفقًا لأحدث ما توصل إليه العلم.

وتتمحور أهداف المستشفى بما يلي:

1- تقديم الرعاية الصحية للمواطنين الأردنيين وغيرهم.

2- إتاحة فرصة التعليم والتدريب لطلبة الجامعة في التخصصات الصحية المختلفة.

3- تدريب المتخصصين في المهن الصحية المختلفة.

4- إتاحة فرصة التعليم المستمر.

5- إجراء البحوث العلمية وبخاصة في المجالات التي تخدم المجتمع وتؤدي إلى تحسين الوضع الصحي وتطويره في المملكة.

تم توزيع الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام في المستشفى ومن في حكمهم (مساعدو رئيس القسم)، وبلغ عددهم 95 شخصًا يعملون في الأقسام الطبية والأقسام الإدارية. وقد تمت عملية التوزيع باليد مع الاستعانة بإدارة المستشفى. وأمكن الحصول على 76 استمارة صالحة للتحليل. وضمن هذا العدد هناك 25 شخصًا يعملون في الأقسام الإدارية، أما البقية وعددهم 51، فيعملون في الأقسام الطبية المختلفة.

وقد استمرت عملية توزيع الاستمارة وإعادة جمعها ما يقارب الشهرين (تشرين الأول والثاني من عام 2004). ومن أجل التعرف على خصائص العينة تم تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة. ويوضح الجدول (2) نتائج التحليل. ويلاحظ من الجدول أن 66% هم من الذكور، بينما شكلت الإناث 34% من حجم العينة. وفيما يتعلق بأعمار أفراد العينة نجد أن 40% كانت أعمارهم 30 سنة أو أقل، و41% تراوحت أعمارهم بين 31 – 40 سنة، و17% تراوحت أعمارهم بين 41 – 50 سنة، و3% فقط تجاوزت أعمارهم الخمسين سنة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد العينة فنجد أن 61% لديهم مؤهل جامعي، وان 23% لديهم مؤهلات أعلى من شهادة البكالوريوس (ماجستير و/ أو دكتوراه). وبخصوص سنوات خبرتهم في هذه المستشفى نجد أن الغالبية 73% لديهم ثلاث سنوات أو أكثر، بينما البقية ونسبتهم (27%) فخبرتهم أقل من ذلك. وعند التدقيق في مجموع سنوات خبرتهم في المجالات الطبية والتخصصات الفنية ذات العلاقة، نجد أن 46% من أفراد العينة لديهم خبرة إجمالية تراوحت بين 6 – 15 سنة، وأن 28% لديهم خبرة إجمالية تجاوزت الخمسة عشر عامًا.

جدول رقم (2)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(حجم العينة = 76)

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	72.5
	أنثى	26	27.5
المجموع		**76**	**%100**
العمر	30 سنة فأقل	30	39.5
	31-40 سنة	31	40.8
	41-50 سنة	13	17.1
	51-60 سنة	2	2.6
المجموع		**76**	**%100**

تابع جدول رقم (2)

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمـــي	توجيهـــــــي	1	1.3
	دبلـــــــــوم	12	15.8
	بكالوريــــــوس	46	60.5
	ماجستـيـــــر	12	15.8
	دكتــــــــوراه	5	6.6
المجمـــوع		**76**	**%100**
إجمالي سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	20	26.3
	6-10 ســنوات	22	28.9
	11-15 ســنة	13	17.1
	16 سنة فـأكثر	21	27.6
المجمـــوع		**76**	**%100**

الجزء الثاني- الإطار النظري:

أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي:

تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلمـا نجحـت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، أصبحت أكثر فاعليـة فـي تحقيق أهدافها التنظيمية. فعملية التعلم كما يقول أرجيريس (Argyris,1977)، هي الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط الـسلوك أو التـصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات. فالتعلم التنظيمي هـو أساسـا عمليـة الاسـتنتاج وتصحيح الأخطاء "The Process of Detection and Correction of Errors".

أما سينج فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبـرات، وتحويلهـا إلـى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسة (Senge, 1990).

ويؤكد هيوبر على أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينـتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويوضح أيضًا أن هناك أربع عمليات لابد من تكاملها معا في التعلم التنظيمـي،

وهي: الحصول على المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (Huber, 1991). ويصف كل من كافليري وفيرون عملية التعلم التنظيمي بأنها جهد متميز للوصول إلى معانٍ تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسًا من خبرات أعضاء المنظمة (Cavaleri & Fearon, 1996).

ونفهم مما تقدم أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسًا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.

ثانيًا- مفهوم المنظمات المتعلمة:

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثته أولاً، ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة، مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم (هيجان، 1998). وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، (Bell, 2001; Crossan, 1999: 198). كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة Knowing Organization، والمنظمات المفكرة Thinking Organization (Choo, 2001; Sims, 1986) والمنظمات الساعية إلى التعلم. ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص ومراجعة بعض التعريفات التي قيلت في المنظمات المتعلمة.

يرى سينج (Senge: 1990) وهو من أبرز العلماء في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

أما بيدلر (Pedler) مؤلف كتاب الشركة المتعلمة "The Learning Company" فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات (Pedler, 1995: 23). ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين:

1- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة.

2- التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ويرى كارفن (Garvin, 1993: 80)، وهو أيضًا من الباحثين المبرزين في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضًا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة. ويلخص بيرلسون (Birleson, 1996) تعريفه للمنظمة المتعلمة بالقول: إنها المنظمة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعيًا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المنظمة. أما بيتر (Peter, 2000) فيشير إلى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك فلسفة راسخة تؤكد على ضرورة الاستباق والتأثر والاستجابة للتغيرات وحالات عدم التأكد البيئي.

ويسترسل مولينين (Moilanen, 2001;7) في تعريفه للمنظمة المتعلمة فيقول إنها: منظمة تدار بشكل واعٍ ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية. ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، والسعي إلى بناء هيكل يساعد على إنجاز تلك العملية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية لديهم، وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيرًا جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي.

ونخلص من كل التعريفات السابقة إلى أن:

المنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافًا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

ثالثًا- مستويات التعلم التنظيمي:

1- التعلم الفردي:

التعلم هو التغير الدائم نسبيًا في سلوك الفرد، يحد ث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم (السالم، 1988 :212).

2- التعلم الفرقـــي:

الفرق Teams هي العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة. لقد ميــز كــل مــن (Katzen baek & Smith, 1993) بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل Working Group، وفــرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

ولعل أحد أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيــه وصــريح بــين جميع الأعضاء. ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء. وعند تدقيق ســلوك أعــضاء الفريق نجدهم أناسًا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق، حتى وإن اختلفوا علــى مواضــيع معينــة. وهــم يشتركون في نماذجهم العقلية Mental Models. يتحاورون علانية في الحلول التي يقــدمونها بخــصوص مشكلة معينة (وهي مشكلة صعبة وحقيقية)، وكيف توصل إليها كل منهم. ويمتلكون عقليــة متفتحــة للأفكــار والآراء التي لا تتفق معهم. إنهم يحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء. وهم بعــد ذلك يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها. ولاشك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهــودهم. إنهــا الصخرة التي تتلاشى عندها الأفكار المتباينة لتخرج في رأي موحد. لذلك يمكن القول أن أسلوب التعلم الفرقي يختلف تمامًا عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتــسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج بحوث. وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة. وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية خارجية (Zuber-Skerritt, 2002: 115).

لقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على استخدام فرق العمل كشركة بوينج Boeing، وشــركة مــاريوت Marriott، وشركة موتورولا Motorola، وشركة جنــرال إلكتريــك General Electric، وجنــرال موتورز General Motors. وطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفــراد فــي قضايا التأمل والاستبصار، وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية فــي المنظمــة، وتخفــيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الاستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترســيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ويرى كل من (Ryan and Zuber-Skerritt, 1994)، أن نجاح برنامج التعلم الفرقى يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعليم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعًا.

- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

ومن الواضح أيضًا أن نجاح هذه البرامج يعتمد على مدى الانسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المنظمة. إذ كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي/ الجماعي والتطوير التنظيمي، التي تقود في النهاية إلى تأسيس المنظمة المتعلمة (Limerick, 1994: 35).

3- التعلم على مستوى المنظمة:

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم التنظيمي، لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم لفردي.

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية، والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائمًا على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

والتعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم، ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد.

إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو إنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضًا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة. ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص Opportunities والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات Threats التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وكما نرى فإن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار هذه المتغيرات. وتتجسد فائدة مخرجات التعلم التنظيمي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المنظمة إلى الأمام في الوقت الذي تضع فيه جميع أنشطتها تحت إشراف محكم. ويمثل التعلم التنظيمي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وهو إلى جانب ذلك، يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع واستخدام المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك المستهلكين والمجتمع بصورة عامة. وفي كل ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات

المنظمة المتعلمة والدوافع وقيم جميع العاملين في المنظمة. وقد استنتج (هيجان، 1998) عددًا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها:

- إنه عملية مستمرة تحدث تلقائيًا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئًا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرًا أساسيًا في عملية التعلم.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددًا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

الجزء الثالث– تحليل النتائج ومناقشتها:

نتناول في هذا الجزء تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء إطار الأسئلة والفرضيات التي تم اعتمادها ووفق مستويات التعلم الثلاثة وكما يلي:

أولاً– ما مدى ممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة في المستشفى؟

لغرض الإجابة عن هذا التساؤل تم تصنيف ممارسة التعلم إلى ثلاثة مستويات: المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي. ومن أجل التعرف على درجة ممارسة التعلم في كل مستوى من هذه المستويات تم تحليل متوسط إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مستوى وحساب الانحرافات المعيارية الخاصة به. وقد اختير المتوسط (3) متوسطًا فرضيًا. وعليه كلما كان متوسط الإجابة أعلى من المتوسط الفرضي، دل ذلك على ارتفاع مستوى ممارسة التعلم. وبالمقابل كلما انخفض متوسط الإجابة عن المتوسط الفرضي، دل ذلك على انخفاض أو ضعف درجة ممارسة التعلم. وفيما يلي نتائج عملية التحليل.

1– ممارسة التعلم الفردي:

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة يفوق المتوسط الفرضي البالغ (3)، حيث كان (3.03). كما أن أغلب المتوسطات الخاصة بفقرات هذا المستوى كانت هي

الأخرى أعلى من المتوسط الفرضي. أما الانحراف المعياري فقد كان (0.71). وفي ذلك إشارة إلى قلة تباين إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ممارسة التعلم الفردي في المستشفى. غير أن التدقيق في المتوسطات الحسابية الخاصة بالفقرات (4، 5، 7، 8 و10) يشير إلى تدني ممارسة التعلم الفردي. ومرد ذلك كما يشير محتوى هذه الفقرات هو عدم قدرة العاملين على الحصول على الأموال والموارد الأخرى التي تمكنهم من التعلم إلى جانب إحجام الإدارة عن تشجيعهم على تعلم الأشياء الجديدة، الأمر الذي أوجد لديهم عزوفا عن التعلم الذاتي. فما فائدة تعلم الفرد في إطار عمله الوظيفي إذا كانت الإدارة لا تشجع ذلك؟.

جدول رقم (2)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بخصوص التعلم الفردي

فقرات التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- في المستشفى، يناقش العاملون بصراحة الأخطاء من أجل التعلم والاستفادة منها.	3.57	1.05
2- في المستشفى يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	3.32	0.98
3- في المستشفى، يساعد العاملون بعضهم البعض.	3.86	0.76
4- في المستشفى، يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	1.97	1.18
5- في المستشفى، يخصص العاملون بعض الوقت للتعلم.	2.83	1.08
6- في المستشفى يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.	3.01	1.14
7- في المستشفى، يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة.	1.92	1.09
8- في المستشفى، يقدم العاملون لبعضهم البعض تغذية عكسية صريحة وخالصة.	2.72	1.06
9- في المستشفى، يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	3.11	1.03
10- في المستشفى، يشجع العاملون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.96	1.27
11- في المستشفى، يذكر العاملون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضًا عن رأي الآخرين.	3.00	1.07
12- في المستشفى، يحترم العاملون بعضهم البعض.	3.83	0.82
13- في المستشفى، ينفق العاملون وقتًا لبناء الثقة فيما بينهم.	3.22	1.15
المتوسط العام	**3.03**	**0.71**

2- ممارسة التعلم الفرقي:

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة التعلم الفرقي (الجماعي) فإن الجدول (3) يوضح لنا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة. ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام هو (3.06) ويعني ذلك أن أفراد العينة يمارسون التعلم الفرقي بصورة أعلى من المتوسط الفرضي. كما أن الانحراف المعياري (0.83) أقل من الواحد، وهو يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهذا البعد التعلمي إلى حد كبير. لكن الفرق العاملة في المستشفى لا تكافأ على انجازاتها المختلفة حتى الآن. والغريب أن الموقف السلبي للإدارة الذي رأيناه في المستوى السابق يتكرر هنا أيضًا على مستوى التعلم الفرقي. حيث نرى ضعفًا واضحًا في اتجاه الإدارة نحو مكافأة الفرق والمجاميع التي تتعلم الأشياء الجديدة. ومما يزيد الأمر سوءًا هنا هو قلة ثقة الفرق في الإدارة من حيث أخذها بتوصياتهم الخاصة بالعمل. (انظر السؤال رقم 19).

جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

بخصوص التعلم الفرقي

فقرات التعلم الفرقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14- في المستشفى، يمتلك فريق العمل الحرية لتكييف أهدافه وفقًا لتطور الأحداث.	3.01	0.90
15- في المستشفى، يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، ثقافاتهم، أو أي اختلافات أخرى.	3.28	1.17
16- في المستشفى، يركز أعضاء فريق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	3.43	1.11
17- في المستشفى، يغير الأعضاء آرائهم، نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا.	3.47	1.00
18- في المستشفى، تكافأ فرق العمل المختلفة على إنجازها.	2.26	1.22
19- في المستشفى، تثق المجموعات أو الفرق في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	2.88	1.23
المتوسط العام	**3.06**	**0.83**

3- ممارسة التعلم التنظيمي:

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة التعلم على مستوى المنظمة بصورة عامة، أي مدى إتاحة المستشفى تلك الممارسة، ودعمه للعاملين من خلال برامجه أو سياساته التعليمية في المنظمة، فنجد تدني المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة إلى (2.87)، وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، بينما كان الانحراف المعياري العام (86%) وهو منخفض، ويدلل في الوقت نفسه على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بخصوص التعلم ضمن هذا المستوى، حيث ترى الغالبية أن ما يقوم به المستشفى في هذا الإطار لا يزال بعيدًا عن الممارسة المتواصلة، إذ إن هذه الأمور تحدث أحيانا وليس دائمًا أو في أكثر الأحيان. ومن الجدول (4) نلاحظ أيضًا أن أغلب أفراد العينة يشعرون بضعف ممارسة التعلم ضمن هذا المستوى التعليمي، حيث كانت إجاباتهم تفوق المتوسط الفرضي (3) في (12) فقرة (سؤال) من مجموع (24) سؤالاً. هذه النتيجة تثير الكثير من علامات الاستفهام بخصوص إدارة المستشفى في تعزيز عملية التعلم بمستوياته الثلاثة بصورة عامة.

جدول رقم (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

بخصوص التعلم على مستوى المنظمة

فقرات التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20- يستخدم المستشفى الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي.	3.58	1.06
21- يسهل المستشفى للأفراد العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	3.08	1.24
22- يحتفظ المستشفى ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.	2.96	1.35
23- تبتكر إدارة المستشفى النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2.79	1.25
24- يتيح المستشفى الدروس والدورات التعليمية لجميع العاملين.	2.95	1.21
25- يقيس المستشفى النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب.	2.58	1.16
26- تميز إدارة المستشفى الأفراد على أساس المبادرات التي يقدمها كل منهم لخدمة المستشفى.	2.33	1.02
27- يتيح المستشفى للعاملين حرية اختيار واجبات العمل ضمن تسلسل مناسب لهم.	2.51	1.19
28- تدعو إدارة المستشفى الأشخاص العاملين للمساهمة في إثراء رؤية المستشفى.	2.74	1.15
29- يمكن المستشفى العاملين من السيطرة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.07	1.10
30- يدعم المستشفى العاملين ذوي المبادرات البناءة بالرغم من احتوائها على مخاطرات محسوبة بشكل جيد.	2.33	1.04

تابع جدول رقم (4)

فقرات التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31– تبني إدارة المستشفى رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية ومجاميع العمل.	2.75	1.01
32– تساعد إدارة المستشفى العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	2.43	1.28
33– يشجع المستشفى العاملين على العمل بمبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	2.83	1.16
34– يشجع المستشفى جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المريض في قراراتهم المختلفة.	3.28	1.22
35– تهتم إدارة المستشفى بمعرفة أثر قراراتها في معنويات العاملين.	2.64	1.27
36– تتعاون إدارة المستشفى مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	3.38	1.15
37– يشجع المستشفى العاملين على الحصول على معلومات وإجابات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم.	3.33	1.04
38– يدعم قادة المستشفى طلبات الآخرين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.50	1.24
39– في المستشفى، يتشارك القادة والعاملون بالمعلومات الحديثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للمستشفى.	2.89	1.24
40– يدعم المدراء غيرهم من العاملين من أجل تنفيذ رؤية وخطط المستشفى.	3.07	1.16
41– في المستشفى، يقدم المدراء الاستشارات للعاملين ويدربون الذين يقودونهم.	2.96	1.28
42– في المستشفى، يفتش القادة باستمرار عن الفرص للتعلم.	2.71	1.24
43– في المستشفى، يحرص القادة على تطابق أفعالهم مع قيم المنظمة.	3.13	1.11
المتوسط العام	**2.87**	**0.86**

ثانيًا– العلاقة بين المستويات الثلاثة للتعلم في المستشفى:

تبين من التحليل السابق أن التعلم بصورة عامة يمارس بمستوى يفوق الوسط الفرضي على المستوى الفردي والمستوى الفرقي، لكنه دون ذلك على مستوى التعلم التنظيمي. ولعله من المفيد هنا الإجابة عن التساؤل الثاني الذي أثارته هذه الدراسة وهو:

ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم الثلاثة؟

ومن أجل التحقق من قوة العلاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول(5)، ويلاحظ من هذا الجدول وجود علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي، حيث بلغ الارتباط (0.657) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001) كذلك توجد علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم التنظيمي، حيث كان الارتباط (0.691) وهو معنوي عند مستوى دلالة (001.0) أيضًا. كما وجدت علاقة معنوية بين التعلم على مستوى المجموعة والتعلم على مستوى المنظمة، حيث يبين الجدول أن أعلى ارتباط موجود هو بين هذين المستويين (0.726) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.001).

إن قوة العلاقة بين المستويات الثلاثة تشير أيضًا إلى مدى تداخل هذه المستويات مع بعضها، وهو ما يعزز الرؤية القائلة إن تعزيز تعلم الفرد ينعكس إيجابيًا على تعلم الفرق، وكذلك على المنظمة باعتبارها الحلقة الأوسع في هذا السياق. فالفرد هو الأساس الأول في عملية التعلم. وفي هذا الصدد يشير (Lessem, 1991) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسهل عملية تطوير قدرات الأفراد الجماعية والإبداعية فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. وهي التي تشخص العوائق التي تحول دون التعلم الفردي والجماعي وتعمل على إزالتها، وتقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية من شأنها تدعيم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعيًا نحو تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات وطموحات العاملين.

جدول رقم (5)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم الثلاثة

(الفردي، والفرقي، والتنظيمي)

مستويات التعلم	الفردي	التنظيمي	الفرقي
الفردي	------	------	-----
الفرقي	0.657	------	-----
التنظيمي	0.691	0.726	-----

معنوي عند مستوى 0.001

ثالثًا- اختبار الفرضيات:

بعد أن تم التعرف على مستويات ممارسة التعلم وطبيعة (قوة) العلاقة بينها، نحاول الآن اختبار الفرضيات التي اعتمدتها الدراسة والخاصة بطبيعة العلاقة بين كل من مستويات التعلم ومستوى أداء

المستشفى. كذلك سنبحث فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة ومستوى أداء المستشفى، إلى جانب اختبار العلاقة بين مستويات التعلم وطبيعة تخصصات أفراد العينة من حيث كونهم يعملون في تخصصات فنية (طبية) أو تخصصات إدارية (كإدارة الأفراد، والمحاسبة، وإدارة السجلات الطبية، وإدارة التنظيف، والطعام، والفندقة).

1- اختبار العلاقة بين مستويات التعلم وأداء المستشفى:

تنص الفرضية الصفرية الأولى على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات التعلم (الفردي، والفرقي، والتنظيمي) وأداء المستشفى. **وقد قيس مستوى أداء المستشفى** بواسطة (12) سؤالاً تبدأ من الرقم (44) ولغاية الرقم الأخير في الاستبانة وهو (55). أما الفقرات التي استخدمت لقياس مستوى الأداء فيوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

الأسئلة المستخدمة في قياس مستوى أداء المستشفى

الفقـــرات	نعم	لا
44- إن العائد على الاستثمار لهذا العام أكبر من العام الماضي		
45- متوسط الإنتاجية للموظف في المستشفى أكبر من العام الماضي.		
46- الوقت المستنفذ في إيصال الخدمات إلى المريض أقل من العام الماضي.		
47- إن سرعة الاستجابة لشكوى المرضى أفضل من العام الماضي.		
48- الحصة السوقية للمستشفى لهذا العام أكبر من العام الماضي.		
49- في المستشفى تكلفة المعاملات الإدارية أقل من العام الماضي.		
50- إن مستوى رضا المريض حاليا في المستشفى أعلى من العام الماضي.		
51- عدد الاقتراحات التي تم تطبيقها في هذا العام يفوق الذي طبق في العام الماضي.		
52- إن عدد ومستوى الخدمات الجديدة أكثر مما كانت عليه نسبتهم في العام الماضي.		
53- نسبة العمال الماهرين إلى مجموع العاملين أكبر من نسبتهم في العام الماضي.		
54- النسبة المخصصة لإجمالي الإنفاق على التكنولوجيا ومعالجة المعلومات أكبر من النسبة المخصصة في العام الماضي.		
55- عدد الأفراد الذين يتعلمون مهارات جديدة حاليا في المستشفى أكبر من عددهم في العام الماضي.		

ولغرض اختبار قوة هذه العلاقة تم استخدام ارتباط بيرسون Pearson Correlation، واختبار (t) لبيان معنوياتها عند (0.05). ويبين الجدول رقم (7) وجود علاقة بين جميع مستويات التعلم التنظيمي وأداء المستشفى، لكن العلاقة المعنوية الوحيدة كانت بين التعلم التنظيمي وأداء المستشفى. حيث بلغت قوتها (0.231)، وبمستوى معنوي قدره (0.045). وهي معنوية عند مستوى (0.05). ويفهم من ذلك عدم وجود علاقة معنوية بين كل من مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي ومستوى أداء المستشفى. ويمكن تفسير هذه الحالة بالقول إن إدارة المستشفى هي المسئولة عن التعلم التنظيمي في إطار وضع السياسات العامة بهذا الخصوص، وهي المسئولة أيضًا عن تقرير الادعاء العام للمستشفى. لكن الحواجز النفسية وضعف الروابط بين العاملين والمنظمة في إطار التعلم أوجدت نوعًا من الافتراق بينهما تجسد في ضعف العلاقة بينهما والذي رأيناه في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم وأداء المستشفى

مستوى التعلم	الارتباط	قيمة t
التعلم الفردي	0.210	0.068
التعلم الفرقي	0.078	0.502
التعلم التنظيمي	0.231	* 0.045

* معنوي عند مستوى 0.05

2- اختبار العلاقة بين مجموع سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المستشفى وفقًا للمستويات الثلاثة:

تشير الفرضية الصفرية الثانية إلى عدم وجود تباين معنوي عند مستوى (0.05) بين مجموع سنوات الخبرة الإجمالية التي يمتلكها الفرد وبين مستويات التعلم المختلفة.

يوضح الجدول رقم (8) الخاص بتحليل التباين الأحادي للمتغير المستقل (سنوات الخبرة) وعلاقته بمستويات التعلم - عدم وجود تباين معنوي بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم التنظيمي على أساس سنوات الخبرة التراكمية، حيث نجد قيمة (F) المحسوبة هي (1.9) و(1.289) على التوالي، يقابلها مستويات معنوية (0.137) و(0.285) على التوالي، وهي غير معنوية عند مستوى (0.05). بينما نجد تباينا واضحا بالنسبة للمستوى الخاص بالتعلم الفرقي، حيث إن قيمة F (هي (92.88) ومستوى دلالتها هو (0.041) وهو أقل من القيمة المستهدفة (0.05). ويفهم من ذلك أن تباين مجموع سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث له تأثير واضح (معنوي) في ممارسة التعلم الفرقي.

جدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستويات التعلم وفقًا للمتغير المستقل (سنوات الخدمة)

مستويات التعلم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
	بين المجموعات	2.772	3	0.924	1.9	0.137
التعلم الفردي	داخل المجموعات	35.02	72	0.486		
	المجموع	**37.792**	**75**			
	بين المجموعات	5.584	3	1.861	2.889	*0.041
التعلم الفرقي	داخل المجموعات	46.391	72	0.644		
	المجموع	**51.971**	**75**			
	بين المجموعات	2.836	3	0.945	1.289	0.285
التعلم التنظيم	داخل المجموعات	52.785	72	0.733		
	المجموع	**55.621**	**75**			

* معنوي عند مستوى 0.05

3- اختبار العلاقة بين طبيعة العمل وممارسة التعلم:

ترتبط الفرضية الصفرية الثالثة بطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد من حيث كونه إداريًا أم طبيًا وعلاقة ذلك بمستوى ممارسة التعلم في المستشفى. وقد تمت صياغة الفرضية كما يلي:

لا توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين طبيعة عمل العاملين (الطبية والإدارية) وممارسة التعلم.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم فرز تخصصات أفراد العينة إلى طبية وأخرى إدارية، وذلك من واقع إجابات أفراد العينة. وتبين أن عدد الذين ضمتهم العينة ممن يعملون في الأقسام الإدارية (25) شخصًا، والبقية وعددهم (51) فيعملون في الأقسام الطبية.

يشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود تباين بين أفراد العينة نتيجة لطبيعة العمل (طبي أم إداري) في حالات التعلم الثلاث (مستوى الأفراد، مستوى الفرق، ومستوى المنظمة). حيث إن قيم (t) كما يوضح الجدول هي (0.568)، (0.067)، (0.067) وكلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (9)

اختبار (t) للمقارنة بين الأطباء والإداريين في ممارسة التعلم بالمستشفى

مستويات التعلم	أطباء حجم العينة 25		إداريون حجم العينة 51		قيمة t	مستوى المعنوية
	الوسط الحسابي	الانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف		
التعلم الفردي	2.99	0.61	3.09	0.90	40.57	80.56
التعلم الفرقي	2.93	0.75	3.31	0.94	01.86	70.06
التعلم التنظيمي	2.74	0.75	3.13	1.02	61.85	70.06

* غير معنوي عند 0.05

الجزء الرابع- التوصيات:

لقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف مستويات التعلم وعلاقتها بأداء المستشفى، انطلاقًا من إيماننا بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في عالم اليوم. وأن المنظمات - بما فيها المستشفى موضوع الدراسة - لابد من أن تؤمن بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة. فحيثما اشتدت حالات عدم التأكد والغموض والتنافس في بيئة المنظمة، ازدادت حاجة المنظمة إلى التعلم والعمل على نشره وتعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات متراكمة. ومن جهة أخرى لابد أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم عملية تقود إلى تدهور وضمور المعرفة من ذاكرة العاملين، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفز الفرد على التعلم وتساعده على تجنب حالة عدم التعلم. وفي هذا الإطار نقترح ضرورة قيام إدارة المستشفى بالأمور التالية:

1- إخضاع القيادة الإدارية في المستشفى إلى دورات تدريبية مكثفة في مواضيع التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة. إذ لابد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي. ولاشك أن عدم إيمان الإدارة بأهمية التعلم في المستشفى سيجعلنا نشك كثيرًا في إمكانية نجاح أية خطوة تأخذها إدارة المستشفى في هذا الصدد. ويمكن تحقيق هذه الدورات التدريبية بالتعاون بين إدارة المستشفى وبعض الجامعات الأردنية كجامعة اليرموك مثلاً.

2- العمل على غرس ثقافة التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونها عبئًا مضافًا إلى أعبائهم اليومية. إن العديد من المشكلات التي تواجه المدراء في يومنا هذا يمكن إرجاعها إلى فشلهم في تحليل وتقييم ثقافة المنظمات التي يعملون فيها. إن غرس ثقافة التعلم والتفكير المنظم بين العاملين سيمكن إدارة المستشفى من تقييم البنى الفكرية للعاملين، وخلق التصورات الإيجابية اللازمة لإطلاق خيالهم الإنساني.

3- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المستشفى وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم والتأكيد المتواصل على أن إدارة المستشفى لا تعرقل عملية التعلم الفردي والفرقي للعاملين، بل تحرص على دعمها فعليًا وتكافئ من يتعلم أمورًا جديدة تصب في تطوير عمل المستشفى. إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة قيادة المستشفى التي يجب أن تكون قدوة في هذا المجال. ومن الواضح أن للسلوك القيادي أثرًا كبيرًا على أداء العاملين، إذ بإمكانه أن يكون معوقًا أو محفزًا، مقيدًا أو محررًا للمواهب والكفاءات. ولابد لمن يقود منظمة تسعى إلى تمكينهم من تحقيق النجاح المتواصل أن يكون فعالاً في تشجيع التعلم بين العاملين وقادرًا على التصرف الكفء في هذا المضمار.

4- الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم إيجابياً في تحسين أداء المستشفى. ويمكن تعزيز هذه النقطة من خلال اللقاءات الفردية والجماعية والنشرات الأسبوعية أو الشهرية التي توزعها إدارة المستشفى.

5- وضع برامج تدريبية من واقع احتياجات الأقسام الطبية والإدارية وتسهيل مشاركة العاملين فيها في ضوء التوصيات الموضوعية للأقسام لتساهم في زيادة إنتاجية العاملين. ويمكن للإدارة الاسترشاد بتقارير أداء العاملين في هذا الجانب أيضًا.

6- من الضروري وضع رؤية مشتركة في المستشفى ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظرًا لأنها تعمل على تعزيز أداء عمل العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.

7- وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد لكي تستطيع المستشفى من خلالها التمييز بين من يقدم أداءً جيدًا ومن لا يقدم أداءً جيدًا. فتمييز العاملين على أساس المبادرة شيء ضروري في مجالات التعلم التنظيمي.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أيوب، ناديا حبيب. (2004)، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في منـشآت الـسعودية، ***الإدارة العامة***، مج 44، آذار، ع 1، ص ص 64 -66.

- السالم، مؤيد سعيد. (1988)، ***نظرية المنظمة: مداخل وعمليات***، بغداد: مطبعة شفيق.

- بكار، براء عبد الكريم. (2002)، ***إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

- هيجان، عبد الرحمن. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 4، ص ص 217 - 675.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Argyris, C; and D. Schon. (1978), ***Organizational Learning: A Theory of Action Perspective***, Addison Wesley, pp. 1-50.

- Bell, Simon J. ; and Gregory J. Whitweii. (2001), ***Organizational Learning Research: Taking Stock of The Underlying Theoretical Views***, Working Paper in Marketing, 1, pp 10- 28.

- Birleson, Peter. (1999), Turning Child and Adolescent Mental Services into Learning Organizations Clinical Child Health, ***Psychology and Psychiatry***, Vol. 4, No. 2, pp 265 - 274.

- Choo, Chun Wei. (2001), The Knowing Organization as Learning Organization, ***Education & Training***, Vol. 43 (4/5), pp. 197- 205.

- Cavaleri, Steven; and David Fearon. (1996), ***Managing in Organizations That Learn***, Blackwell Publisher Inc. Oxford, UK.

- Crossan, Mary. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, ***Academy of Management Review***, Vol. 24, 4, pp. 1-36.

- Denton, John. (1998), ***Organizational Learning and Effectiveness***, London, Routledge. .

- E. W. K. , Tsang. (1997) "Organizational Learning and the Learning Organization a dichotomy between descriptive and prescriptive research " ***Human Relations***, Vol. 50.1.

- Garvin, David. (1993), Building a Learning Organization, ***Harvard Business Review***, Vol. 71, Issue (4), pp. 78-92.

- Hitt, W. D. (1995), "The Learning Organization: Some on Organizational Renewal," ***Leadership & Organizational Development Journal***, Vol. 16.8. pp. 17-25

- Huber, G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and Literature", *Organizational Science*, Vol. 2, No. (1), pp. 88- 115.

- Lessem, Ronnie. (1991), *Total Quality Learning: Building a Learning Organization*, Maya Blackwell, New Delhi.

- Limerick, D.; R. Passfield and B. Cunnington. (1994), "Transformational Change: Towards an Action Learning Organizations", *The Learning Organization*, Vol. (1),No. (2), pp. 29-40.

- Moilanen, Raili, (2001), "Diagnostic Tools for Learning Organizations", *The Learning Organization*, Vol. 8 (1), pp. 6- 20.

- Nonaka, I. and H. Takuchi. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation* , p. 3.

- Pedler, M. J.; T. Boydell, and J.C. Burgoyne. (1991), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.

- Revans, R. W. (1982), *The Origins Growth of Action Learning*, London: Chart well-Bratt.

- Ryan,Y. AND O. Zuber-Skerritt. (1994), *Departmental Excellence in University Education (DEUE)*,TEDI, University of Queensland, Brisbane.

- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Sage, New York.

- Watkins, Karen E. , and Victoria J. Marsick. (1999), *Facilitating Learning Organizations, Making Learning Count*. Gower Publish Co. Hampshire, England.

Levels of Organizational Learning and Their Relationship with Organization Performance: A Case Study in a Jordanian Hospital

Dr. Moayaid S. Alsalim
Oman College of Management & Tech.
Sultanate of Oman

Dr. Abdull Rasoul Alhiani
College of Administration & Economics
Yarmouk University - Jordan

Abstract

The aim of this study is to explore organizational learning application in The King Abdullah Althani Hospital and its relationship with the performance of this hospital.

To achieve this target, the researchers implemented the following steps; **First;** three levels of organizational learning were determined as follows; the individual level, the team level and the organization level. **Second;** investigating the relationship between these learning levels and hospital performance.

Third; investigating the differences that might exist between learning levels and employees' years of experience and their jobs specifications (technical or administrative). **Fourth;** A sample of (76) chairman or assistance chairman were chosen to represent different departments in the hospital.

The results indicated that levels of individual learning and team learning were above (3) the proposed average that was chosen by the study, whereas the level of organization learning was below this average. Results also indicated positive relationship between learning levels and hospital performance. However, no significant relations exist between individual learning level and team learning level and hospital performance. Many organizational and administrative reasons worked together to produce this results. Chief among these causes were poor support of top management for individual and team initiatives, and lack of employees freedom in terms of choosing their tasks.

Finally the study suggested few relevant recommendations among them were:

1- Enriching top management knowledge in the basic elements and requirements of learning organizations through creating intensive and professional training programs.

2- Establishing a learning culture among employees of the hospital. This could be achieved through openness, exchange of information and mutual understanding of the importance of learning in today organizations.

3- Enriching employees trust in hospital top management and eradicating most elements that hinder successful learning process in the hospital.

الشركـــات العراقيـــة الصغيـــرة
"مشكلات الواقع واتجاهات الحل"

د. ميسر إبراهيم أحمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل – العراق

الملخص:

نالت ولا تزال المشاريع الصغيرة تنال اهتمامًا محوريًا من قبل الباحثين والمنظمات والدول على السواء بوصفها مرتكزات أساس للاقتصاد الوطني وأداة حيوية لحل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

لقد شهد الاقتصاد العراقي زيادة ملاحظة لكنها غير كافية في إعداد المشاريع الصغيرة من أجل تفعيل القطاع الاقتصادي والاجتماعي والعمل على سد احتياجات المستهلك العراقي، لكن طبيعة الظروف والتحديات والمشكلات التي مرت بها الصناعات الصغيرة قد شكلت عبئًا اقتصاديًا كبيرًا عليها وأوصل أغلبها إلى حافة الإغلاق أو الإفلاس، وبالرغم من ذلك فإن عددًا لا بأس به منها استطاع أن يصمد ويقاوم وبدأ يعيد ترتيب بيته الداخلي بما يضمن بقاءه واستمراره.

تتلخص فكرة الدراسة أن بؤرتها الأساسية في محاولة التصدي إلى عدد منتخب من المشكلات المالية والإدارية والتنظيمية والبيئية التي تواجه المشاريع الصغيرة في الوقت الراهن. وباعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض تم جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتلك المشكلات بمساعدة عدد من الأساليب الإحصائية، وتحقيقًا لأهدافها سعت الدراسة إلى تقديم معالجات نظرية وتطبيقية بضمنها استعراض لعدد من الدراسات السابقة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها سريان مفعول 66% من المشكلات المدروسة تعيق جميعها أداء الشركات العراقية الصغيرة وقد استفحلت نتيجة أزمة الاحتلال والوضع الأمني المتردي، والملاحظ أن عددًا من العوامل لم تظهر تأثيرًا كبيرًا ومنها قلة بل ندرة مصادر التمويل وصعوبة إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص وقد ظهر تطابق واضح بين المتغيرات التي عبرت عن التحديات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة مع دراسة (Chuta & Liedholm, 1995) المشار إليها ضمن محور الدراسات السابقة.

أولاً- منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

1- مؤشرات مشكلة الدراسة:

أشرت الدراسة الاستطلاعية تشكيلة متنوعة من المشكلات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة تم تصنيفها وفق الآتي:

أ- *المشكلات التمويلية وعبرت عنها العوامل:*

- قلة بل ندرة مصادر التمويل.
- رفض التعامل مع مصارف ربوية.
- عدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل.
- صعوبة وطول إجراءات الحصول على التمويل.

ب- *المشكلات الإدارية والتنظيمية من خلال العوامل الآتية:*

- صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات.
- غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية العراقي.
- توالد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة.
- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء.
- ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق.
- القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج.
- تقادم المكنات والآلات.
- ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة.
- صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة.
- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية.
- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين.
- ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة، وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها.

ج- *المشكلات البيئية وتتضمن العوامل الآتية:*

- التزوير التجاري المستفحل.
- التستر والغش الصناعي والتقليد.
- انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي.
- العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية.
- دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن والجودة براقة الأغلفة والعبوات.
- عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة.
- ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا.
- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات.

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الشركات العراقية الصغيرة وما تواجهه من مشكلات، من خلال مسح شامل لآراء المشتغلين فيها في المحافظات الشمالية والوسطى، بغية توجيه إداراتها عن آليات التصدي لها أو التقليل من تأثيراتها السلبية، انطلاقًا من فكرة أن عملية حصر وتحديد المشكلات يعد الأساس التمهيدي لاتخاذ السبل الكفيلة بتجاوزها أو تجاوز تأثيراتها السلبية.

3- نموذج الدراسة وفرضيتها:

للوفاء بمتطلبات التحليل المنهجي يقيم الباحث نموذجًا يعكس عددًا من المتغيرات التي تصف المشكلات التي تواجهها الشركات الصغيرة وفق وجهة نظر المشتغلين، وتم بناء النموذج وفق طبيعة المشكلة المعروضة ليجري بعدها إقامة فرضية رئيسة مفادها "**تواجه الشركات العراقية الصغيرة مزيجًا من المشكلات التمويلية، الإدارية والتنظيمية، والبيئية**" (الشكل 1).

4- القطاع والعينة المشمولة:

لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل بالشركات العراقية الصغيرة في عموم أرجاء العراق، فمثلت العينة عددًا من الشركات الصناعية والخدمية والتجارية الصغيرة الموزعة في المحافظات الشمالية والوسطى، فكانت أغلب الشركات المشمولة من الشركات قديمة التأسيس وتتمتع بالخبرة والدراية في التعامل مع السوق المحلي، وقد امتازت بالوجود المستقر نوعًا ما لمقومات نظم الإدارة والمالية، فضلاً عن تمايز القطاعات التي تنتمي إليها.

5- أسلوب الدراسة وإطارها:

تضمنت أساليب الدراسة ما يلي:

1- الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع من خلال الدراسة المكتبية وبالاعتماد على ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية.

2- أسلوب المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث مع المستجيبين من أصحاب المعامل والورش والشركات الصغيرة (وحدات المعاينة).

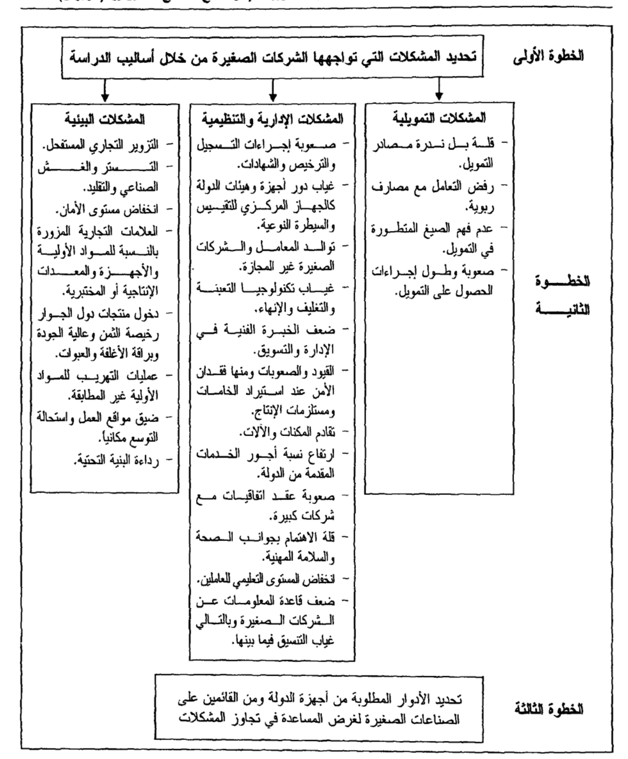
3- استمارة استبانة لحصر المشكلات التي أشارت إليها الدراسة الاستطلاعية.

4- الأفكار والمقترحات المؤشرة خلال اللقاءات المتعددة التي تمت مع ما يناهز الـ 200 شخصية من رجال وسيدات الأعمال العراقيين المشاركين في المؤتمر الوطني لرجال أعمال العراق المنعقد للفترة 29-2004/8/30.

6- أسلوب جمع البيانات وسمات العينة:

تعد الاستبانة أو المسوحات الشاملة الأداة المفيدة في حصر المشكلات من وجهة نظر المتعاملين معها يوميًا، فتم اختيار عينة عشوائية شملت صناعات ومتاجر ومؤسسات لتقديم الخدمة تقع تحت تصنيف "صغيرة" (جدول 1)، وتم توزيع 250 استمارة إما عن طريق المقابلة المباشرة أو من خلال الزيارات الميدانية للباحث، أو من خلال مؤتمر رجال الأعمال المشار إليه آنفًا، كما تم إرسال بعض الاستمارات واستقبالها من خلال البريد الإلكتروني، واستردت 213 استمارة كاملة، أي أن نسبة الاستجابة الكلية بلغت 85.2% (جدول 2)، وكان لوضوح عبارات الاستمارة ورغبة واندفاع المستجيبين الأثر الأبلغ في ارتفاع نسب الاستجابة، ويوضح الجدول (3) السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

لقد صممت الاستمارة (الملحق) وفق مقياس ليكرت الذي يضم خمس عبارات (اتفق تمامًا، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا) والتي أعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد ابتدأت بمقدمة وعدد من الملاحظات على الإجابة، ثم المعلومات الشخصية للمستجيب، كما اشتمل الجزء الثالث من الاستمارة على 24 سؤالاً موزعة في ثلاث مجموعات أساسية، عبرت كل مجموعة عن عوامل مشكلة الدراسة الأولى والثانية والثالثة بهدف التحقق من فرضية الدراسة، وللوصول إلى النتائج وتقديم الاستنتاجات التطبيقية، تم الاعتماد على أسلوبي المتوسطات واختبار "مربع كاي" نظرًا لبساطة أسئلة الاستمارة.



الشكل (1)

نموذج وخطوات الدراسة

جدول (1)

توزيع الشركات العراقية الصغيرة قيد الدراسة على مجال العمل ونسب الاستجابة لكل مجال

ت	المجال	عدد الشركات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة %
1	الصناعي	53	150	146	97
2	التجاري	19	50	23	46
3	الخدمات	15	50	44	88
	المجموع	87	250	213	

جدول (2)

طرق توزيع الاستمارات ونسب الاستجابة

ت	طريقة التوزيع	الاستمارات الموزعة والمرسلة	الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
1	المقابلة المباشرة (خلال مؤتمر رجال الأعمال)	190	175	92
2	الزيارات الميدانية (إلى مواقع عمل الشركات)	30	20	66
3	البريد الإلكتروني	30	18	60
	المجموع	250	213	85.2

جدول (3)

السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

السمات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	197	92
	أنثى	16	8
العمر	20 – 29 سنة	27	13
	30 – 39 سنة	34	16
	40 – 49 سنة	122	57
	50 سنة فأكثر	30	14

تابع جدول (3)

السمـــات الشخصيــة		العدد	النسبة المئوية %
التحـــصيل الدراســـي	ابتدائيــــــــة	57	27
	متوسطــــــــة	51	24
	إعداديــــــــة	39	18
	معهد أو كليـــة	45	21
	شـــهادات عليــا	21	10
مدة العمل بالمشروع أو المشاريع الأخرى	1 - 5 سنـــة	9	4
	6 - 10 سنـــة	20	9
	11 - 15 سنـة	55	26
	16 - 20 سنـة	38	18
	21 سنة فأكثــر	91	43

ثانيًا- الدراسات السابقة [1]:

يمكن عرض الدراسات السابقة وفق ما يلي:

- دراسة (Chuta & Liedholm, 1995): وقد حددت التحديات والمشكلات التي تواجهها المـــشاريع الصغيرة بالآتي:

1- التسهيلات المالية والائتمانية (القروض الحكومية، البنوك التجارية) وتكاليفها وإجراءاتها الإدارية وحجـم القروض الممنوحة والضمانات الكافية لتسديدها مما يؤدي إلى إضعاف جاذبية التعامل مع هذه المؤسسات.

2- صعوبة تكيّف المشاريع الصغيرة في ظل انخفاض حجم المبيعات والأرباح مع المناخ الاستثماري العـــام والتشريعات الحكومية الموجهة نحو التوسع في الاستثمار.

3- تهديدات أخرى مثل البطالة، التضخم، الإنتاج وجودته، الكساد، المنافسة، تذبذب الأسعار، غياب التخطيط التسويقي، تقلب الأسواق وعدم توازنها.

(1) تعد دراسة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO عام 1990 من أهم الدراسات السابقة التي تناولــت موضـــوع التحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة والتي شملت أقطار الشرق الأوسط العربية وركزت على جانبين مـــن خـــصائص ومشكلات هذه المشاريع وهي السياسات الحكومية والحوافز المتاحة، أنظر في ذلك:
UNIDO "Small - Scale Industry in Arab Countries of the Middle East" 1990.

4- ضعف الموارد البشرية من حيث المهارة والتدريب مما ينعكس على إنتاجية العمل.

5- غياب الاتصال الفعال في نقل المعلومات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروعات الصغيرة مما يعيق تقديم المعلومات والمشورة الموجهة نحو نمو ذلك القطاع.

- دراسة (Brittain & Cox, 1991): والتي صنفت العقبات والمخاطر البيئية الكلية أو الجزئية التي تواجهها المشاريع الصغيرة إلى عوامل ديموغرافية واقتصادية وثقافية اجتماعية ورسمية وتقانية، وأكدت على أن هذه العوامل تشكل تهديدًا واضحًا على استمرارية هذه المشاريع بل وإضعاف دورها في الاقتصاد الوطني، وقد أقرت الدراسة عددًا من المتطلبات لتجاوز تلك العقبات وعلى النحو الآتي:

1- إعادة هيكلة التوزيع في مختلف المناطق البيعية تماشيًا مع احتياجات الزبون.

2- إعادة النظر في سلوكيات الزبائن المستهدفين في ضوء التغيرات البيئية والعمل على إشباع أكبر قدر ممكن من الاحتياجات.

3- توفير التسهيلات المادية والإدارية للمشروع الصغير لإبراز دوره الفاعل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

4- إعادة النظر في طرق التوزيع، وذلك في اتجاه الطرق الحديثة منها، والتي تخفض المخزون السلعي ومخاطره المحتملة بضمنها العواقب القانونية.

- دراسة (Julian & Others, 1995): وقد اختطت هذه الدراسة مسلكًا مختلفًا إذ تقارن بين المشكلات التي تواجهها المؤسسات المتوسطة والصغيرة، على النحو الآتي:

1- اختلاف البيئات الاستثمارية بسبب الحجم.

2- صعوبة تحليل المتغيرات والتحديات وعلى نحو موضوعي في المشاريع الصغيرة.

3- عدم ثبات الاستراتيجيات التسويقية لدى المشاريع الصغيرة، وهي غير مؤهلة لمواجهة التحديات المؤثرة على مختلف الأنشطة في مجال التصدير، كما أنها غير قادرة على متابعة التطور التكنولوجي والمعلومات ومتابعة الأسواق المستهدفة.

- دراسة (Capati, 1996): وقد ركزت هذه الدراسة على كبر حجم نشاط الشركات الصغيرة في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، وعزت الأمر إلى ما تواجهه هذه الشركات من تحديات وتغيرات بيئية أمثال العوامل الرسمية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يدلل على وجود فروق واضحة في أثر هذه العوامل على المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الوطني من دولة إلى أخرى.

– **دراسة (Curran & Others 1996):** وركزت هذه الدراسة على أسباب فشل المشاريع الصغيرة وحددتها بضعف الإمكانات المالية اللازمة لتغطية التكاليف والخسائر بسبب تباين سياسات الأسعار وضعف الإمكانات البشرية القادرة على مجابهة التحديات والأزمات وصعوبة تحديد الأرباح في ضوء التحديات الاقتصادية، مع استخدام طريقة التكاليف Cost – Plus عند إقرار سياساتها التسعيرية.

– **دراسة (المساعد، 1997):** وحددت الدراسة المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تتمثل في العوامل الجغرافية، وعدد الفروع، عدم توافر الإمكانات المادية والإدارية، وعدم توافر الإمكانات البشرية، عدم القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن.

– **دراسة (مقدادي وحسين، 2000):** وتناولت الدراسة أربعة عوامل هي العامل الرسمي، والاقتصادي، والاجتماعي الثقافي، والتكنولوجي، بوصفها تحديات أمام الشركات الصغيرة بالتركيز على تجارة الجملة والتجزئة والمؤسسات الخدمية في الأردن، وتوصلت إلى تحديد عوامل فرعية ضمن العوامل الرئيسة الأربعة، وهي:

1- تضمن العامل الرسمي عوامل مثل غياب النظرة الشمولية والموضوعية للجهات الرسمية للمؤسسات الصغيرة، وصعوبة القوانين والأنظمة الوطنية، وعدم استقرار السياسات والمعايير المتعلقة بالضرائب المفروضة على المؤسسات الصغيرة، وتقلب السياسات الرسمية ذات العلاقة بالأسعار للسلع والخدمات.

2- تضمن العامل الاقتصادي عوامل مثل: عدم استقرار قوى الطلب في الأسواق المستهدفة، وانخفاض الأرباح والمبيعات، وارتفاع مستوى التضخم، وارتفاع تكاليف القروض والتسهيلات المالية، وارتفاع في ضريبة المبيعات.

3- تضمن العامل الاجتماعي التغيّرات في اتجاهات ومعتقدات الزبون، ومستويات التعليم، واستقرار ميول ورغبات الزبون، وغياب الوعي الاستهلاكي والثقافي.

4- أما العامل التكنولوجي فقد تضمن عوامل مثل: غياب التطور الصناعي والفني، وغياب الوسائل الترويجية والتوزيعية المناسبة، وغياب وسائل الاتصال الفعالة والمعلومات الموضوعية عن السلع والخدمات.

ثالثًا– التمهيد النظري للدراسة:

يتضمن تعريف الشركات الصغيرة وخصائصها وميزاتها وصعوبات إقامتها، مع إشارة إلى تجارب دولية في هذا الإطار.

1- التعريـف:

عرفت المشاريع الصغيرة بأنها: المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة، وتستحوذ على نصيب محدود من السوق (Sondeno, 1985: 12)، وهي شركة ذات ارتباط عائلي، رئيسها في القمة، وهو مالك المشروع بالمشاركة مع الأقرباء والأصدقاء الذين يعملون سويةً من أجل نجاحه، والإدارة تميل نحو اللارسمية، والتوجيهات شفوية في الأغلب دون الحاجة إلى توثيق كبير (Otto L.D., 2002: 2).

إما الجهاز المركزي العراقي للإحصاء فيؤكد على أن الصناعات الصغيرة هي منشآت يعمل فيها أقل من عشرة مشتغلين، وتبلغ قيمة الآلات والمعدات فيها أقل من 100 ألف دينار عراقي (الجهاز المركزي للإحصاء، 1999).

إن التعريف المنهجي للشركات الصغيرة ينبثق من عدد من الأسس والتي تختلف من دولة إلـى أخـرى وفق الأوضاع الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية، فهناك عدد العـاملين، وقيمـة الموجـودات، وحجـم المبيعات، وحصة المشروع في السوق، وحجم أرباح المشروع.

والحقيقة أن واقع الحال أثبت بطلان هذه الأسس، فالصغيرة تكون كبيرة بالنسبة لمنافسيها وهي صـغيرة من حيث عدد العاملين، والموجودات والمبيعات بالنسبة لمشروع في قطاع آخر، وقد تكون صغيرة من حيـث نسبة العاملين لكنها كبيرة من حيث حجم الموجودات والمبيعات والعكس صحيح، كمـا أن قيمـة الموجـودات وحجم المبيعات وحجم الأرباح يجب أن يعاد تقييمها لمواجهة حالات التضخم وتغيرات قيمة النقد.

هذا التباين جعل من إمكانية إعداد الإحصائيات عن المشاريع الصغيرة وتحليلها أمرًا ليس بالسهل علـى الرغم من تحديد عدد منها يقع في إطار ما يعرف بالشركات العائلية.

إن الإحصاءات العالمية تؤكد على مدى أهمية المشروعات الصغيرة فهي تشكّل (97%) مـن إجمـالي المشروعات في الولايات المتحدة، وتساهم في حوالي (34%) من النـاتج القـومي الإجمـالي، فـضلاً عـن مساهماتها في توفير فرص العمل (جدول 4)، وفي بريطانيا فإن هناك أكثر من 96% من المشروعات يقـل حجم أعمالها عن مليون جنيه استرليني وهناك نسبة 93% من جميع المشروعات توظف أقل من 10 أفـراد، كما أن 70% من كل الشركات توظف أقل من 100 عامل، وفي أغلبها شركات عائليـة Family Firms، والعديد من الأعمال الصغيرة ذات معدل العائد الأقل من نصف مليون جنيه اسـترليني وتُـشغّل 15 عـاملاً، وتقدم منتجًا محددًا أو خدمة محددة، وبالتالي تستجيب ببطء لاتجاهات السوق لكن سعيها الوحيد يتركز حـول إرضاء حاجات الزبون أو تبني سياسات عمل لتجاوز اتجاهات السوق (العاني، *2000: 136*).

والشيء بالشيء يذكر، فإن تجربة اليابان في هذا المجال تعدّ من التجارب الرائدة والقريبة إلى واقع العراق، إذ إن التدمير الذي حلّ باليابان في الحرب العالمية الثانية كان تدميرًا شاملاً كما الحال بالعراق لدرجة أن إنتاج اليابان انخفض في عام 1945 إلى 10% من الإنتاج السنوي لعام 1936، أي شمل ذلك التدمير أكثر من 90% من طاقات الإنتاج، وخصوصًا في التجمعات الصناعية للشركات الكبرى وهو ما يعرف بـ Zabiatsu، مما أدى إلى دمار وبطالة ونقص في المساكن في التجمعات السكنية الكبيرة، مما حدا بالفنيين والمهندسين إلى الهجرة إلى القرى وتكوين ورش جديدة صغيرة لتصنيع الملابس والأطعمة والأدوات البسيطة (يوسف، 2002: 25).

وفي الأغلب كانت أجور العمال وجبات غذائية، فظهر جيل جديد من الورش الصغيرة عاشت في تجمعات صناعية محدودة شكلت نواة للنهضة الصناعية اليابانية التي نسمع الآن عنها، ويفتخر اليابانيون بأنه لا يوجد بيت في العالم لا يحوي عبارة "Made in Japan".

والتجارب العالمية كثيرة في هذا المجال، فهذا هنري فورد كان ميكانيكيًا في ورشة صغيرة للحدادة وصنع سيارته الأولى فيها، ودوغلاس انطلق في عمل الطائرات في غرفة استأجرها خلف دكان حلّاق بألف دولار، وسيزر كان يبيع الساعات في وقت فراغه وهو أصلاً وكيل محطة في بلدة صغيرة.

وتعد المشروعات الصغيرة العنصر الرابط لجميع النشاط الاقتصادي في البلد، خاصة في الاقتصادات التي تحوي كثيرًا من الإنتاج بالجملة، وحتى الشركات الكبيرة، ونأخذ مثلاً صناعة السيارات، فهي تعتمد على الآلاف من صغار مؤسسات الخدمات المستقلة، إذ إن معظم منتجي الأجزاء التجميعية للسيارات في الولايات المتحدة تشغّل أقل من 50 عاملاً ومن بين 112,000 ورشة تصليح سيارات، فإن 66% منها يستخدم أربعة موظفين أو لا يستخدم على الإطلاق ومن بين 135,000 محطة تقديم خدمة، فهي 60% منها يتراوح حجمها ضمن معدل (3 إلى لا شيء) من العاملين (Siropolis, 1994) (عبد السلام وآخرون،2001: 16).

جدول (4)

إسهامات المشاريع الصغيرة

في توفير فرص العمل لعدد من الدول

ت	الدولــــة	نسبة الإسهام %
1	الولايــات المتحــدة	58
2	كنـــــــــــدا	33
3	اليابــــــــــان	55.7
4	غانـــــــــــا	85
5	الهنـــــــــــد	78
6	إندونيــسيــــــا	88
7	الفلبيــــــــــن	74
8	نيجيريـــــــــا	74
9	تنزانيـــــــــا	63
10	كوريـــا الــشماليــة	35

المصدر: UNCTAD. "The Foreign Direct Investment by Small & Medium Size Industries". Geneva, 1998

2- خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة:

ويمكن تلخيصها بالآتي:

1- المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من الشركات الكبيــرة، فالتكاليف الثابتة هنا قليلة نسبيًا، وهي قادرة على التعايش مع الصناعات التــي تخــضع لتقلبــات الأذواق (الملابس النسائية مثلاً).

2- استقلالية الإدارة والملكية مع منهج شخصي للتعامل مع العاملين وانخفاض عددهم، إذ يؤكد البعض العــدد من 250 إلى 1,500 عامل، ورأي آخر يقول: لا يزيد العدد عن 500 عامل، وفي بريطانيا لا يقل عدد العاملين عن 50 عاملاً أسبوعيًا لكي يعتبر المشروع صغيرًا، وفي مصر أقــل مــن 100 عامــل يعــدّ مشروعًا صغيرًا بدون استخدام قوى محركة.

3- الطابع الشخصي يغلب في المشروع، وبالتالي يمكن أن تتوافر فرص عمل لفئات النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين بعد للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة.

4- يكون المشروع محليًا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها، مما يتيح المعرفة التفصيلية بالمستهلكين والسوق مع قوة العلاقة مع المجتمع، أي أن الصناعات الصغيرة تمتاز بالقدرة على الانتشار الجغرافي، مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة وخدمة الأسواق المحددة التي لا تغري الشركات الصناعية الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو التعامل معها.

5- الحجم الصغير نسبيًا للمشروع في إطار الصناعة التي ينتمي إليها (محدودية نصيب المشروع في السوق).

6- اعتماده على المصادر الداخلية للتمويل على نحو كبير، مع محدوديتها، إذ يتكون رأس المال في الصناعات الصغيرة من إطارين، الأول هو رأس المال الثابت (أراضٍ ومبانٍ وآلات وأثاث وتجهيزات)، والثاني هو الاحتياطيات النقدية وجميع الموجودات التي تتحول بسرعة إلى نقد (مخزون، حسابات مدينة).

7- انخفاض مسئولية المشروع تجاه الحكومة (الضرائب، التعليمات النافذة) مما يعني إمكانية التملص منها.

8- المحافظة على استمرارية المنافسة والتجديد ورواج الامتياز.

9- توفير سلع وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيًا تتفق مع القدرة الشرائية دون التنازل عن اعتبارات الجودة.

وقد نال هذا الموضوع أهمية كبيرة من قبل الجامعات فقامت بتدريس المواد الخاصة بإدارة المشروعات الصغيرة، كما أخذت الجامعات والمعاهد بتنظيم الندوات والمؤتمرات والأبحاث في مناسبات مختلفة، بل إن دولاً أنشأت مؤسسات من بين مهامها رعاية أصحاب المشروعات الصغيرة وتزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على تطوير ثقافاتهم المؤسسية لإيجاد ظروف عمل مناسبة لتطورها ونموها أطلق عليها فيما بعد "حضانات الأعمال" Business Incubators.

إن الفكرة الريادية Entrepreneurship تلازم المشروع الصغير، والريادة هنا تعني ابتكار مادة أو معدة جديدة أو أسلوب جديد في العمل أو الإبداع، وهي في مجال الأعمال تعني السبق في تطبيق أسلوب جديد في العمل الإداري، أو السبق في تأسيس نشاط معين، أو ابتكار سلعة جديدة تلاقي رواجًا في السوق. والريادة لا تولد مع الفرد وإنما تتشكل وتتكون اتجاهاتها من خلال مهارات التفكير الإبداعي التي يكتسبها الفرد من خلال البيئة التي نشأ فيها، مثل البيئة الأسرية، الديمقراطية، المدرسية. أضف إلى ذلك الخبرة الناجمة للفرد في مجال محدد، والتي تدفعه للتفكير في طريقة مكتسبة تدفعه للإبداع والتوصل إلى فكرة تأسيس مشروع يبدأ صغيرًا ثم يكبر وينمو ليغدو شركة كبيرة بفضل قدرة ذلك الفرد على التفكير والتبصّر في مستقبل المشروع.

3- الميزات المتوقع الحصول عليها من إقامة المشروع الصغير والمصاعب المحتملة:

هناك عدة آراء في هذا المجال، فبالنسبة للميزات يمكن أن نجمعها في النقاط الآتية:

1- التحكم الكامل في اتجاه الأداء وكيفيته.

2- امتلاك حق تقرير المصير فالمالك رئيس نفسه.

3- الاستقلال عن سلطة الآخرين والتحرر منها.

4- التمتع بالرضا التام عن النفس نتيجة النجاح الناشئ من الجهد الخاص.

5- استخدام الطاقة الشخصية لترويج المصالح الشخصية لا مصالح الآخرين.

6- دعم الشركات الصناعية الكبيرة من خلال أنشطة التوزيع والإمداد بمستلزمات الإنتاج وتصنيع المكونات، فضلاً عن تنفيذ عمليات إنتاج غير مجدية اقتصاديًا فيما لو نفذت في المشروع الكبير.

أما بالنسبة للمصاعب فربما تكون:

1- تحمل المجازفة برأس المال الذي يملكه – أو اقترضه – القائم على المشروع.

2- العمل لساعات أطول.

3- تحمل نتائج العمل على نحو فردي (نجاح أو فشل)، فضلاً عن تحمل مسئولية رفاهية من يعملون لحساب القائم بالمشروع.

4- تحمل مسئولية القيام بجميع الوظائف مثل الشراء، الإنتاج، المحاسبة، الضريبة، التسويق، الموارد البشرية.

5- فقدان الأمان الذي كان من الممكن أن يشعر به الفرد فيما لو كان موظفًا مأجورًا.

إن العديد من الدول تقدم دعمًا غير محدود للصناعات والمشاريع الصغيرة، فبالنسبة للاتحاد الأوربي فقد صدرت توصية المفوضية الأوربية باستخدام التعريف الجديد داخل الاتحاد الأوربي والدول الأعضاء، بناء على قرار المجلس الأوربي بتطبيق برنامج متكامل لصالح الشركات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الحرفي عام 1994، إذ تعد الشركة صغيرة على أساس أنه يعمل بها أقل من 50 عاملاً، وتعد متوسطة في حال تشغيلها أقل من 250 عاملاً.

أما روسيا فقد اهتمت بتنمية مشروعاتها الصغيرة في حدود عدم تجاوز نصيب ملكية الحكومة الفيدرالية والجهات التابعة لها أكثر من 25% من رأس المال المرخص به.

وفي كوريا الجنوبية تحتل الشركات الصغيرة موقعًا متميزًا بوصفها القوى المحركة للنمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، ومهما بلغ عدد العمال، فقد صنفت الأعمال التي تتطلب عمالة كثيفة ضمن إطار الشركات الصغيرة، أما التي تتطلب رأس مال كبيرًا فهي شركات كبيرة مهما قلّ عدد العمال فيها.

وفي اليابان يشير تقرير حكومي صدر عام 1994 إلى أن الشركات التي يعمل بها أقل من 300 عامل وبصفة دائمة ولا يزيد رأسمالها على 100 مليون ين ياباني، تقع ضمن تصنيف المشروعات الصغيرة، وهناك تصنيف آخر في اليابان هو الشركات المتناهية في الصغر وهي التي يعمل بها 20 عاملاً فأقل.

إن ما يميّز الصناعات الصغيرة في الدول النامية هو انخفاض نسبة تكلفة إيجاد فرص العمل، ففي الفلبين وكولومبيا تتراوح بين 15% و25% من التكلفة اللازمة لإيجاد فرص عمل في الشركات الكبيرة (الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، 2003).

رابعًا- الجانب الإجرائي للدراسة:

ويتضمن دراسة واقع المشروعات العراقية الصغيرة وتحليلاً لنتائج الاستبانة وفقًا للآتي:

1- واقع المشروعات العراقية الصغيرة:

إن الإحصاء الصناعي والتجاري الأول جرى عام 1954، وأكد على وجود 22,186 شركة صغيرة (تستخدم أقل من 20 شخصًا) ونسبة كبيرة منها كانت تنتمي للحجم المتنامي في الصغر (القزمي) مستخدمة دون الخمسة أو الأربعة عمال، أما الإحصاء الثاني فتم في 1960، وركز على الشركات الكبيرة فقط (20 شخصًا فأكثر) وأنجز الإحصاء الثالث عام 1962 وأدرجت فيه الشركات الصغيرة (دون عشرة عمال)، وقد بلغت نسبة هذه الشركات 95% من مجموع الشركات ونسبة المشتغلين فيها حوالي 36% ونسبة قيمتها المضافة حوالي 18%، وشكلت الشركات الصغيرة 96% من مجموع الشركات العراقية وتضم 30% من عدد المشتغلين بقيمة مضافة 24% في الإحصاء الرابع عام 1980 (الجومرد وجار الله، 1985: 242).

إن أغلب البيانات حول هذه المشاريع تستمد من إحصائيات الجهاز المركزي العراقي للإحصاء، التي أشارت إلى تركز أغلب هذه المشاريع جغرافيًا في العاصمة بغداد التي استأثرت بـــ 1,4391 مشروعًا عام 1990 بواقع نسبة مئوية 35% (الجدول5)، وبلغ عددها على مستوى القطر حسب إحصائية عام 1990 (40569) مشروعا يعمل فيها (106,473) مشتغلاً (الجدول 6). أما المسح الإحصائي للجهاز المركزي للإحصاء عام 2000 - معتمدًا أسلوب العينات (مع هامش الخطأ الإحصائي) - فيؤكد على انخفاض هذه الأرقام على نحو واضح (الجدول 7)، ثم ارتفاعها مرة أخرى. وعمومًا يبين الجدول محدودية الصناعات الصغيرة في العراق وقلة عدد المشتغلين نسبيًا فيها إذا ما قورنت بحجم العراق وعدد سكانه وموارده الكثيرة، ولعل الحصار الاقتصادي قد فعل فعله بهذا الاتجاه، لقد أسهمت هذه المشروعات في تحقيق القيمة المضافة إلى الناتج المحلي وفق الأسعار الجارية،

مع تناول مؤشرات مهمة، منها الانخفاض الكبير في القوة الشرائية للدينار العراقي منذ عام 1991، لذلك يظهر تذبذب واضح في إسهام هذا القطاع إلى الناتج الوطني وفق الإحصاءات المتاحة (جدول 8).

إن واقع الشركات العراقية الصغيرة يشير إلى قدم أغلب هذه الشركات فهي إذن في الأغلب تمر بمرحلة النضوج، وهي تنتظر الفرص السوقية التي تنقذها من ولوج مرحلة الانحدار، وهو أمر من الصعب حدوثه في ظل الظرف الحالي أو على الأقل في السنوات القليلة القادمة وقد يزداد الأمر سوءًا أو انفراجًا في حال التوجه نحو الخصخصة أو في حال التدفق الواسع للاستثمار الأجنبي.

وفي المقابل هناك عدد من الشركات لا تزال في مرحلتي الفترة التجريبية والنمو السريع، لكن ظروف السوق الداخلية التي تشكل أكبر تهديد أمام شركاتنا، وانعدام فرص الولوج إلى أسواق خارجية، وانعدام اهتمام الدولة بها زادت الأمور تعقيدًا، وأسرعت بدخول تلك الشركات مبكرًا إلى مرحلة النضوب والانحدار.

جدول (5)[1]

توزيع المشاريع الصغيرة وفق محافظات القطر (1990–2000)

ت	المحافظة	1990		2000		التطور	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	نينوى	4591	11	8149	10	3558	77
2	صلاح الدين	1182	3	3079	4	1897	160
3	التأميم	2035	5	3198	4	1163	57
4	ديالى	2004	5	5257	7	3253	162
5	بغداد	14391	35	21048	27	6657	46
6	الأنبار	1341	3	4482	6	3141	234
7	بابل	2050	5	4529	6	2479	121
8	كربلاء	1234	3	3360	4	2126	172
9	النجف	2319	6	5224	7	2905	125
10	القادسية	1573	4	2217	3	644	41
11	المثنى	731	2	1262	2	531	73

(1) تستثنى المحافظات ضمن إقليم كردستان من هذه الإحصائيات بسبب ظروف الحرب.

تابع جدول (5)

ت	المحافظة	1990		2000		التطـور	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
12	ذي قـــــــار	1489	4	3683	5	2194	147
13	واســــــــط	1329	3	2883	4	1554	117
14	ميـــســـبـان	835	2	2734	3	1899	227
15	البصـــــــرة	3465	8	6062	8	2597	74

جدول (6)

المشتغلون في المشاريع الصغيرة (1990–2000)

ت	السنة	المشتغلون في المشاريع الصغيرة	المشتغلون في القطاع الصناعي	النسبة المئوية
1	1990	106000	271000	39.1
2	1991	85000	216000	39.0
3	1992	56000	187000	39.4
4	1993	78000	206000	37.9
5	1994	69000	186000	37.1
6	1995	73000	204000	35.8
7	1996	73000	204000	37.7
8	1997	71000	184000	38.6
9	1998	56000	166000	33.7
10	1999	62000	174000	35.6
11	2000	164000	287000	57.5

جدول (7)

تصنيف الشركات العراقية وفق الحجم للفترة (1990–2000)

ت	السنة	الصغيرة	المتوسطة	الكبيرة	المجموع	نسبة الصغيرة من المجموع
1	1990	40569	341	792	41702	97.3
2	1991	40389	221	574	41193	98.1
3	1992	25899	217	648	26764	96.8
4	1993	31769	182	603	32554	97.6

تابع جدول (7)

ت	السنة	الصغيرة	المتوسطة	الكبيرة	المجموع	نسبة الصغيرة من المجموع
5	1994	26423	193	504	27120	97.4
6	1995	30948	125	630	31641	97.8
7	1996	31440	125	630	32195	97.7
8	1997	31040	139	528	31707	97.9
9	1998	25136	163	571	25870	97.2
10	1999	29467	171	567	30205	97.6
11	2000	77167	156	639	77962	99.0

جدول (8)

القيمة المضافة للمشاريع العراقية الصغيرة (1990–2000) (الأرقام بالملايين)

ت	السنة	قيمة الناتج	مستلزمات الإنتاج عدا الأجور	القيمة المضافة	
				الأسعار الجارية	الأسعار الثابتة
1	1990	1423	859	564	564
2	1991	1802	970	832	487
3	1992	3025	1824	1201	294
4	1993	12850	6890	5960	1385
5	1994	48785	27654	21131	1733
6	1995	162447	93091	69356	1776
7	1996	114492	61007	53485	3141
8	1997	129558	60478	69080	1879
9	1998	113724	54068	59656	1094
10	1999	145357	72347	73010	694
11	2000	482236	226464	255772	1536

2- عرض وتحليل النتائج:

أ- بالنسبة للمشكلات التمويلية:

تضمن هذا المحور أربع مشكلات عبرت عنها الأسئلة (1–4) وقد تراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت أغلب الإجابات من الوزن "أتفق تماما" بالنسبة للمتغيرين الثاني والرابع: (جدول 10).

1- رفض التعامل مع القروض المصرفية (المصارف الربوية) بوزن نسبي (4.3).

2- صعوبة إجراءات الحصول على التمويل بوزن نسبي بلغ (4.7).

أما بالنسبة للمتغيرين الأول والثالث (قلة بل ندرة مصادر التمويل، وعدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل) فلم يشدد المستجيبون على أهميتها بوصفها تحديات أمام مشاريعهم وشركاتهم الصغيرة وحصول على الأوزان (3.11 و 2.8) على التوالي.

ب- بالنسبة للمشكلات الإدارية والتنظيمية:

تضمن المحور الثاني اثنتي عشرة مشكلة وصفتها أسئلة الاستمارة (5-16)، وتراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت أغلب الإجابات من الوزن "اتفق تمامًا" بالنسبة للمتغيرات: (جدول 11).

1- غياب دور أجهزة الدولة، كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية (4.30).

2- ظهور المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة (4.30).

3- القيود والصعوبات، ومنها فقدان الأمن عند استيراد خامات ومستلزمات الإنتاج (4.21).

4- تقادم المكنات والآلات (4.23).

5- صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة (4.29).

6- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين (4.29).

7- ضعف قاعدة معلومات المشاريع الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها (4.32).

أما بالنسبة للمتغيرات:

1- صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات (3.06).

2- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء (2.95).

3- ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق (2.90).

4- ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة (2.95).

5- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية (2.86).

فنلاحظ الضعف النسبي لمواقف المستجيبين حول تأثيراتها بوصفها مشكلات تعوق عمل المشاريع الصغيرة.

ج- بالنسبة للمشكلات البيئية:

احتوى هذا المحور على ثماني مشكلات عبرت عنها أسئلة الاستمارة (17-24) وتراوحت متوسطات إجابة أفراد العينة بين المستوى "أتفق" و"غير متأكد"، وقد اقتربت سبعة متغيرات من مجموع ثمانية من الوزن "اتفق تمامًا" وهي: (جدول 12)

1- التزوير التجاري المستفحل (4.31).

2- التستر والغش الصناعي والتقليد (4.31).

3- انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي (4.30).

4- العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية (4.28).

5- دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن وقليلة الجودة والجودة براقة الأغلفة والعبوات (4.32).

6- عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة (4.30).

7- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات (4.29).

وبالنسبة للمتغير السابع فكان لمؤشراته تأثيرًا ضعيفًا وفق مواقف المستجيبين في هذه المجموعة من المشكلات، وبالتالي يضعف تأثيره في المشكلات الإجمالية التي تواجه الشركات والمشاريع الصغيرة، وبلغ متوسطه الموزون 2.94 وهو ما يقترب من الوزن "غير متأكد".

وباعتماد اختبار مربع كاي نلاحظ تطابق نتائجه مع الاختبار السابق، حيث اتضح قبول الفرضية الإحصائية العدمية ومفادها:

"عدم وجود فرق معنوي بين إجابات أفراد العينة حول المشكلة المحددة للمتغيرات الستة عشر" الجدول (13)، إما باعتماد تحليل الفجوة وهو من الاختبارات الداعمة للنتائج المؤشرة في اختبار المتوسطات واختبار مربع كاي، وينص الاختبار على تحديد الفجوة بين الدرجات التي حصل عليها كل محور من المحاور الثلاثة وفق إجابات أفراد العينة والحد الأمثل، وعلى وفق قياساتنا المؤشرة سابقًا هو (5) نقاط "اتفق تمامًا" فيضرب في عدد المستجيبين، ويجري تحديد الفجوة من خلال معادلتين الأولي على مستوى المحور ذاته، والثانية على مستوى المحاور الإجمالية، وكما يلي:

$$= \frac{\text{ناتج قيمة أجوبة المحور}}{\text{القيمة المثلى} \times \text{عدد الأسئلة للمحور}}$$

$$= \frac{\text{ناتج قيمة أجوبة المحور}}{\text{القيمة المثلى} \times \text{عدد الأسئلة الإجمالية}}$$

وتوضح الجداول (14) (15) (16) نتائج هذا الاختبار.

جدول (10)

المتوسطات الموزونة لمحور المشكلات التمويلية

ت	المتغير	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا	المتوسط الموزون
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل	42	10	103	45	13	3.11
2	رفض التعامل مع مصارف ربوية	113	71	10	19	-	4.3
3	عدم فهم الصيغ المتطورة في التمويل	12	15	143	23	20	2.88
4	صعوبة وطول إجراءات الحصول على التمويل	187	26	-	-	-	4.87

جدول (11)

المتوسطات الموزونة لمحور المشكلات الإدارية والتنظيمية

ت	المتغير	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا	المتوسط الموزون
1	صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات	40	14	101	36	22	3.06
2	غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	103	82	19	8	1	4.30
3	توالد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة	97	87	25	4	-	4.30
4	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء	33	15	99	41	25	2.95
5	ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق	12	36	106	37	22	2.90
6	القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج	87	98	14	14	-	4.21
7	تقادم المكنات والآلات	97	88	10	18	-	4.23
8	ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة	23	25	109	31	25	2.95
9	صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة	102	83	18	8	2	4.29
10	قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية	13	32	112	25	31	2.86
11	انخفاض المستوى التعليمي للعاملين	96	100	-	17	-	4.29
12	ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها	88	107	18	-	-	4.32

جدول (12)

المتوسطات الموزونة لمحور مشكلات السوق والبيئة ومواقع العمل

ت	المتغيـــــــر	أتفـــق تمامًـــا	أتفق	غيــــــر متأكـــــد	لا أتفق	لا أتفق تمامًـــا	المتوسط الموزون
1	التزوير التجاري المستفحل	96	88	29	–	–	4.31
2	التستر والغش الصناعي والتقليد	102	83	22	5	1	4.31
3	انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي	99	90	14	10	–	4.30
4	العلامات التجارية المـــزورة بالنـــسبة للمواد الأوليـــة والأجهـــزة والمعـــدات الإنتاجية أو المختبرية	103	81	19	6	4	4.28
5	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن قليلة الجودة، براقة الأغلفة والعبوات	88	107	18	–	–	4.32
6	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة	97	99	3	14	–	4.30
7	ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا	23	23	111	32	24	2.94
8	رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات	101	84	18	9	1	4.29

جدول (13)

قيمة CHI-SQUARE ودرجة الحرية والإشارة المتجمعة Asymp.Sig

No	Chi-Square	Df	Asymp.sig
1	14.976	4	0.005
2	13.146	3	0.004
3	11.805	4	0.019
4	21.073	4	0.000
5	12.756	3	0.005
6	32.780	4	0.000
7	21.317	4	0.000
8	14.732	4	0.005
9	14.732	4	0.005
10	28.634	4	0.000
11	40.585	4	0.000

تابع جدول (13)

No	Chi-Square	Df	Asymp.sig
12	14.488	4	0.006
13	16.073	3	0.001
14	15.951	4	0.003
15	22.049	4	0.000
16	23.024	4	0.000

جدول (14)

تحليل الفجوة للمشكلات التمويلية

ت	السؤال	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المجموع
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل	42	10	103	45	13	213
2	أرفض دومًا التعامل مع مصارف تمنح القروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية)	113	71	10	19	–	213
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل	12	15	143	23	20	213
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل	187	26	–	–	–	213
	المجموع	354	122	256	87	33	
	التكرار	1770	488	768	174	33	
	الدرجة	3233					

النسبة على مستوى المحور = $\frac{3233}{4 \times 5 \times 213} = 76\%$

النسبة على المستوى الإجمالي = $\frac{3233}{24 \times 5 \times 213} = 13\%$

جدول (15)

تحليل الفجوة للمشكلات الإدارية والتنظيمية

ت	السؤال	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المجموع
1	صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص والشهادات	40	14	101	36	22	213
2	غياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	103	82	19	8	1	213
3	توالد المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة	97	87	25	4	–	213
4	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء	33	15	99	41	25	213
5	ضعف الخبرة الفنية في الإدارة والتسويق	12	36	106	37	22	213
6	القيود والصعوبات ومنها فقدان الأمن عند استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج	87	98	14	14	–	213
7	تقادم المكنات والآلات	97	88	10	18	–	213
8	ارتفاع نسبة أجور الخدمات المقدمة من الدولة	23	25	109	31	25	213
9	صعوبة عقد اتفاقيات مع شركات كبيرة	102	83	18	8	2	213
10	قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية	13	32	112	25	31	213
11	انخفاض المستوى التعليمي للعاملين	96	100	–	17	–	213
12	ضعف قاعدة المعلومات عن الشركات الصغيرة وبالتالي غياب التنسيق فيما بينها	88	107	18	–	–	213
	المجموع	791	767	631	239	128	
	التكرار	3955	3068	1893	478	128	
	الدرجة			3233			

النسبة على مستوى المحور = $\frac{9522}{12 \times 5 \times 213} = \%74.5$

النسبة على المستوى الإجمالي = $\frac{9522}{24 \times 5 \times 213} = \%37$

جدول (16)

تحليل الفجوة لمشكلات السوق والبيئة ومواقع العمل

ت	السؤال	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	المجموع
1	التزوير التجاري المستفحل	96	88	29	–	–	213
2	التستر والغش الصناعي والتقليد	102	83	22	5	1	213
3	انخفاض مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي	99	90	14	10	–	213
4	العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية	103	81	19	6	4	213
5	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن الجودة، براقة الأغلفة والعبوات	88	107	18	–	–	213
6	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة	97	99	3	14	–	213
7	ضيق مواقع العمل واستحالة التوسع مكانيًا	23	23	111	32	24	213
8	رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات	101	84	18	9	1	213
	المجموع	709	655	234	76	30	213
	التكرار	3545	2620	702	152	30	
	الدرجة			7049			

$$\text{النسبة على مستوى المحور} = \frac{7049}{8 \times 5 \times 213} = \%82.7$$

$$\text{النسبة على المستوى الإجمالي} = \frac{7049}{24 \times 5 \times 213} = \%27.5$$

خامسًا- الاستنتاجات:

بموجب النتائج السابقة والنتائج المشار إليها من أسلوب المقابلات الميدانية يمكن توضيح الاستنتاجات التطبيقية الآتية:

1- تبين وجود مجموعة من المعوقات التي تمنع الأفراد من دخول عالم المشروعات الصغيرة أو الاستمرار في القائم منها، وبالتالي تأثيراتها السلبية.

2- مشكلة التزوير التجاري والتستر والغش والتقليد الصناعي والعلامات التجارية المزورة والتي اقتربت نسبة الاتفاق عليها من الوزن "أتفق تمامًا" (4.31) كانت أحد إفرازات الاحتلال في ظل غياب الرقابة بكل صورها، ولعل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية الحاضر الغائب عن كل ما يجري داخل السوق العراقية يتحمل المسئولية الأكبر في هذا الصدد، فلا يوجد ضوابط صارمة لمعاقبة المزورين ولا أحكام ضد المقلّدين.

3- تدني مستوى الأمان بالنسبة للنقل الداخلي وكثرة حوادث الخطف والسرقة والاعتداء على وسائط النقل الكبيرة والصغيرة (اقتربت من الوزن "أتفق تمامًا" أيضًا 4.30)، وهو ما أدى لرفع أجور النقل إلى أسعار فلكية.

4- عدم إخضاع أغلب المنتجات المقدمة للسوق العراقية، سواء المستوردة أو المنتجة من المعامل الصغيرة والشركات الأهلية لفحوصات الجودة طبقًا للمواصفات العراقية.

5- فتح الحدود على مصراعيها أعطى المجال لدخول منتجات صناعية من دول الجوار (بمتوسط موزون 4.32) أمثال إيران وسوريا والأردن وعلى نحو مستشرٍ، بحيث يتم التعامل مع البضائع العابرة للحدود بوصفها أمتعة شخصية، وهو الأمر الذي يمكنها من عدم الخضوع لفحوصات المواصفات العراقية، وإذا علمنا أن هذه البضائع في الأغلب فاقدة للهوية (غير معروفة المنشأ)، فهي تقدم إلى الزبون العراقي بأرخص الأسعار وبألوان براقة وأغلفة جذابة مما يسهل عملية اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك.

6- بناءً على النقطة السابقة ونظرًا لتفشي ظواهر متعددة للفساد الإداري، وجدت عمليات التهريب فرصة كبيرة لإدخال منتجات غير مطابقة حتى للمواصفات الصحية، وحتى حينما يتم اكتشاف ذلك، يتم إقرار تلف البضاعة، فالرشاوى كفيلة بإلغاء أية تبعات إدارية أو قانونية.

7- في ظل غياب دولة المؤسسات توالدت المعامل والشركات الصغيرة غير المجازة (غير المرخصة) التي تقوم بإنتاج سلع غير مطابقة للمواصفات، فاختلط الحابل بالنابل وأصبح من يلتزم بالمواصفة هو الاستثناء.

8- الوازع الديني الذي يحدد القائم على المشروع في التعامل مع القروض المصرفية (متوسط موزون 4.31).

9- القيود المفروضة على استيراد الخامات ومستلزمات الإنتاج، مما يسبب نقصا في المواد الأولية يرافقه تقادم المكنات والآلات (بمتوسط موزون 4.21).

10- عدم استقرار الصناعات الصغيرة والعاملين فيها مع نقص في العمالة المدربة والمؤهلّة.

11- أحادية الإنتاج وتركزه في مناطق محددة، وضعف علاقته بالمشروعات الكبيرة.

12- انخفاض المستوى التعليمي للعاملين.

13- رداءة البنية التحتية حول هذه الصناعات.

14- فقدان التنظيم وعدم توافر المعلومات الإحصائية عنها.

15- انخفاض المستوى العام لإنتاجيتها.

وبالتالي تجتمع هذه المشكلات لتسبب فشل المشروع الصغير، وقد يكون فشلاً رسميًا بإشهار الإفلاس أو فشلا شخصيًا بإجراء التصفية الاختيارية للعمل، ولعلَ اعتماد صاحب المشروع الصغير على خبراته الذاتية بشكل رئيس ومحدودية قدرة المشروع على تحمل الخسائر لفترة معينة، فضلاً عن الخلافات بين الشركاء وسوء – تمثل الإدارة أسبابًا مهمة في هذا الفشل – هذا بالإضافة إلى وجود مشكلات حددتها الدراسة وعددها ثماني وهي (جدول 17):

1- قلة بل ندرة مصادر التمويل، ويعزى عدم تأشير هذا المتغير إلى ارتفاع مستويات الدخول والتي سببتها الظروف التي مر بها البلد.

2- عدم فهم الصيغ المتطورة للتمويل، إذ مكّن الانفتاح على العالم وتجاربه خلال الفترة القليلة الماضية من قلة تأثير هذا المتغير.

3- صعوبة إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص، فلم يؤثر هذا المتغير بسبب يسر وسهولة تلك الإجراءات، والدليل هو التوالد غير الطبيعي للشركات والمشاريع الوطنية والعربية والأجنبية.

4- غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء عن المنتج العراقي خلال 30 سنة مضت أيضا مكّن الانفتاح على العالم وتجاربه خلال الفترة القليلة الماضية من قلة تأثير هذا المتغير.

5- ضعف الخبرة الفنية في الأدارة والتسويق.

6- قلة الاهتمام بجوانب الصحة والسلامة المهنية.

7- ارتفاع نسبة أجور الخدمات التي تقدمها الدولة.

8- تعمل أغلبها في أماكن محدودة المساحة منتشرة في مناطق سكنية وتجارية في المدن.

ويظهر تطابق واضح بين المتغيرات التي عبرت عن التحديات التي تواجهها الشركات العراقية الصغيرة مع دراسة (Chuta & Liedholm, 1995) والمؤشرة ضمن محور الدراسات السابقة.

جدول (17)
مشكلات الدراسة سارية المفعول

ت	المحـــــور	عدد المتغيرات الإجمالية	عدد المتغيرات سارية المفعول	النسبة %
1	المــــشكلات التمويليـــــة	4	2	50
2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	12	7	58
3	المــــشكلات البيئيـــــة	8	7	87.5
	المجموع	**24**	**16**	**66.7**

سادسًا– توصيات الدراسة واتجاهات الحل:

يتضمن هذا المحور إطارين، الأول يرتبط بتوصيات الدراسة المركبة من واقع نتائجها واســتنتاجاتها والثــاني يرتبط بالأدوار المطلوبة من جهات عدة، مثل القائمين على المشاريع الصغيرة وأجهزة الدولة وعلى النحو الآتي:

1- توصيات الدراسة:

1-1- يجب التأكيد على حقيقة أن الصناعات الصغيرة هي المصدر الرئيس للأفكار الجديدة، وهي تتعــرض دائمًا للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكــار أفكار جديدة تؤثر في أرباحهم وهو حافز لدفعهم نحو العمل.

1-2- الصناعات الصغيرة أكثر قدرة على المرونة والمغامرة في التعامل مع سلع ليس لها طلب مستمر، ولا يمكن التنبؤ باتجاهات المستهلكين حولها.

1-3- صاحب المشروع الصغير والمستقل له دور كبير في طرح الابتكارات الجديدة وإثبات جـدواه علـى نطاق ضيّق قبل أن يصل إلى مرحلة النمو والتكامل وقد يبيع الابتكار إلى شركة كبيرة.

1-4- تشجيع إقامة المجمعات الصناعية أصبح ضرورة ملحّة في جميع الاقتصادات النامية والمتحولة وفــق اعتبارات عدّة، مثل القاعدة الاقتصادية المحلية (تدني تكلفة الإنتــاج والتوريــد) واتجاهــات الــسكان ودخولهم والمعوقات الديمقراطية للمستهلكين والشركات المنافسة.

1-5- تشجيع الصناعات الصغيرة للتوجه نحو الاستثمار في التجارة الأكثر نموًا وهي التجارة الإلكترونيــة، فهي تستأثر بالنصيب الأكبر من النشاط التجاري على المستوى الدولي، فوصل حجمهــا دوليًــا عــام

2003 نحو 900 مليار دولار، بل إن المستهلكين باتوا يصرفون ما يقرب من مليوني دولار كل دقيقة في عمليات الشراء إلكترونيًا، وهذه التجارة ذات آفاق واسعة للنمو والاستمرار.

1-6- تأسيس مراكز المعلومات بغرف التجارة والصناعة واتحادات رجال وسيدات الأعمال ومراكز الأعمال لتوثيق كل ما يرتبط بالصناعات الصغيرة بما يلبي احتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة، سواء الباحثين أو الهيئات الحكومية عن هذه الصناعات، ويمكن أن تؤشر تلك البيانات ما يلي:

أ- فرص الاستثمار المستقبلية من خلال خدمات المكتبة الاقتصادية.

ب- حصر شامل للمشروعات الصغيرة العاملة في مختلف الأنشطة وتصنيف درجاتها وجعل الوصول إلى مواقعها ميسرًا دائمًا.

ج- الأسس اللازمة لدراسات الجدوى الاقتصادية في المجالات الخدمية والصناعية المتعددة، مع توفير خدمات المعلوماتية عن الوكالات التجارية بالتنسيق مع وزارات الصناعة والتجارة.

د- معلومات السجل التجاري للشركات المسجلة لدى مسجل الشركات والتي من المتوقع أن يتعامل المشروع الصغير معها، ويتضمن ذلك اسم الشركة، ونوعها والنشاط المرخص لها، واسم المالك وجنسيته، ورقم السجل التجاري، فضلاً عن توفير بيانات السمعة التجارية والأدبية للشركات الأجنبية وبياناتها المالية والإدارية.

هـ- قاعدة معلومات الأعمال والصناعات الدولية والتي تسهم في رصد اتجاهات الأسواق والصناعات العالمية وتوفير التنبؤات والتقارير الشاملة عن السلع والخدمات.

2- الأدوار المطلوبة من القائمين على الشركات الصغيرة:

2-1- يجب أن يتضمن تحليل الموقع الصناعي للصناعات الصغيرة الجديدة عوامل عدّة تضمن نجاح المشروع الجديد وتضمن استمرار المشروع القائم ومن هذه العوامل- القرب من الموردين، وتوافر المواد الخام، وتوافر القوى العاملة وتوريدات الطاقة وتكلفتها (الكهرباء، الماء، الصرف الصحي) مع توافر خدمات النقل وانخفاض تكلفتها، كذلك القرب من السوق لتخفيض تكلفة وكمية الوقت اللازم لنقل المنتج النهائي، والقرب من مصانع المشروعات الأخرى التي تتكامل أماميًا أو خلفيًا مع المشروع الصغير.

2-2- يجب أن تتضمن الخطة التسويقية للمشروع دراسة جدوى السوق للسلعة أو الخدمة التير يُراد تقديمها، ويتضمن ذلك معرفة بالسلعة أو الخدمة وبالمستهلكين الحاليين والمحتملين وبالمنافسين، كما يجب أن تتضمن الخطة وصفًا لاستراتيجيات التسويق والتي تشمل سياسات مثل التسعير (الأسعار، الحسومات، التخفيضات)، وخدمة المستهلكين (المجانية والتي بمقابل)، والائتمان والإعلان والترويج والتوزيع.

2-3- يتوجب على إدارة المشروع الصغير اكتساب ثقة الآخرين سواء المستهلك أو الدائن، مع توافر القدرة على استغلال الوقت والموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتجنّب العجز، وعلى المستوى الشخصي يجب أن يمتلك مدير المشروع الصغير مهارات التخطيط والمهارات الاجتماعية والقيادية ومهارات إدارة الوقت والتفاوض، ومهارات القدرة على التكيّف وحل المشكلات، فضلاً عن مهارات معالجة الاضطرابات في العمل واللباقة والإقناع ومهارة الاستماع إلى الآخرين.

3- الأدوار المطلوبة من أجهزة الدولة:

3-1- نقترح تشكيل هيئة باسم هيئة المشروعات الصغيرة تتبع إداريًا وزارة الصناعة وترتبط فنيًا باتحاد الصناعات العراقي ونقابات عمال العراق، تتولى مهمة التخطيط لإجراءات تنفيذ سياسات خاصة بالمشروعات الصغيرة وإقرارها، والإشراف على تنفيذها، مع دعم هذه التهيئة من أعلى مستوى قرار في البلد.

3-2- تنمية المناطق الصناعية خاصة في المحافظات التي تشتهر بصناعات معينة.

3-3- تكثيف الندوات والمؤتمرات التي تساهم في تطوير المشاريع الصغيرة تقنيًا وبشريًا ومهنيًا مع تشجيع ترابطها مع المشاريع الكبيرة.

3-4- تأسيس شركات وهيئات تدعم صغار المستثمرين، ولعل الوقت قد حان لإدخال أسلوب حاضنات الأعمال في العراق، مع إقامة الورش التدريبية الخاصة بها.

3-5- العودة إلى إخضاع منتجات المشاريع الصغيرة لرقابة الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

3-6- توسيع فرص التسويق أمام الصناعات الصغيرة خارج القطر، من خلال المنشورات والبرامج المتعلقة بالتسويق الدولي وبرامج تمويل الصادرات وبرامج التأمين للتسهيلات الائتمانية للمصدرين، مع تأمين المشاركة في المعارض التجارية الخارجية.

3-7- الاهتمام بالصناعات الريفية والتراثية ودعمها بقوانين الاحتكار من أجل حماية العمل وتشجيع المنافسة النظيفة.

3-8- تفعيل القوانين النافذة لتوفير الحماية الاجتماعية والصحية للعاملين في هذه الصناعات، مع إعادة العمل بأسلوب التعاونيات لتامين احتياجاتها من الخدمات، والمواد الأولية، والمستلزمات التكنولوجية.

3-9- زيادة رأس المصرف الصناعي بما يضمن توفير القروض للصناعات الصغيرة، مع توفير العقود الحكومية والمساعدات المالية والإدارية والفنية التي تدعم النشاط الإنتاجي والتجاري والتسويقي للصناعات الصغيرة.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

1- الوثائق الرسمية:

1- الاونكتاد. (2001) ***السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية***، المنهج الدولي لمـؤتمر الأمـم المتحـدة للتجارة والتنمية. عمان، الأردن.

2- الجهاز المركزي للإحصاء. (1990، 1991، 1999)، ***المجاميع الإحصائية السنوية***، بغداد – العراق.

3- وقائع ***المؤتمر الوطني لرجال أعمال العراق***. 29-2004/8/30،غرفة تجارة السليمانية، العراق.

4- وقائع ***ندوة الصناعات الصغيرة***. 29-2001/10/30، الاتحاد العام لنقابات عمال العراق، بغداد – العراق.

5- الغرفة التجارية والصناعية بالرياض. 2003. "المنشآت الصغيرة: محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود" ***منتدى الرياض الاقتصادي***، أكتوبر.

2- الدوريــات:

1- الجومرد، اثيل عبد الجبار؛ وفواز جار الله نايف. (1985) "الأهمية النسبية للصناعات الـصغيرة فـي العـراق" ***تنميـة الرافديـن***، ع 4، آيار.

2- ثائر، محمود العاني. (2000) "تجربة تنمية المصانع الصغيرة في العالم"، ***دراســات اقتصاديــة***، بيت الحكمة، ع 1، سنة 2، بغداد، العراق.

3- مقدادي، يونس عبد العزيز؛ ومحمد علي حسينز (2000)، "واقع المناخ الاستثماري لدى المؤسـسات التجاريـة الصغيرة في محافظة جرش: دراسة ميدانية"، ***المجلة العربية للإدارة***، مج 20،ع 1، حزيران.

3- الكتــب:

1- توفيق، عبد الرحيم يوسف. (2002) ***إدارة الأعمال التجارية الصغيرة***"، عمان، (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.

2- عبد الغفور، عبد السلام، وأخرون. (2001)، ***إدارة المشروعات الصغيرة***"، عمــان، (الأردن): دار صــفاء للنــشر والتوزيع.

3- المساعد، زكي. (1997)، ***التسويق في المفهوم الشامل***"، عمان، (الأردن): دار زهران للنشر.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

1- Brittain, P. and R. Cox. (1990) "***Retail Management***" Pitman Pub.

2- Capati, A. (1996) "***Introduction to Entrepreneurship***" Enterprise Research & Development Foundation. Manila. Philippines.

3- Chuta, E. and C. Liedholm. (1985) "***Employment & Growth in Small–Scale Industry***" The Macmillan Press LTD.

4- Curran, J. et. al., (1996) "The Pricing Decision in Small Firms: Complexities and The Depriotising of Economic Determinates" ***International Small Business Journal***. Vol. 2. Issue 5.

5- Julien. P., et. al., (1996) "Artyplogy of Strategic Behavior Among Small & Medium–Sized Exporting Business: A Case Study" ***International Small Business Journal***. Vol. 2. Issue 5.

6- Siropolis, N. (1994) "Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship" *H. M.*

7- Sondeno. S. R. (1985) "***Small Business Management Principles***" Business Pub. Inc. USA..

8- UNCTAD. (1998) "***The foreign Direct Investment by Small & Medium Size Industries***". Geneva.

9- UNIDO. (1990) "***Small–Scale Industry in Arab Country of The Middle East***".

10- Otto, loesener diaz. (2002)"***Benefits of Quality Management Systems For Small & Medium Enterprises***" Industrial Development Officer. unido..

(الملحـــق)

استمارة استبانـة:

عزيزتي سيدة الأعمال عزيزي صاحب المشروع/ رجل الأعمال ..

نهديكم أطيب تحياتنا: تهدف الاستمارة التي بين يديك إلى دراسة المشكلات التـــي يواجههـــا مـــشروعكم بهـــدف تشخيصها وتحديد أسبابها وانعكاساتها، بالإضافة إلى وضع مقترحات لمعالجة تلك المشكلات لغرض تطوير أعمالكم.

ملاحظـــات:

1- يرجى الإدلاء بما ترونه مناسبًا وصريحًا على العبارات.
2- لا ضرورة لذكر اسم المستجيب أو اسم الشركة أو المشروع أو التوقيع على الاستمارة لأنها تـــستخدم لأغـــراض البحث العلمي حصرًا.
3- ستعامل الإجابة بسرية وستظهر نتائجها الإحصائية بشكل مجاميع لا علاقة لها بمفردات الإجابة أو بالفرد نفسه.

- **المعلومات الشخصية:** يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب:

1- الجنـــــــــس:	ذكـــــــر	☐	أنثـــــــــى	☐
2- العمـــــــــر:	20-29 ســـنة	☐	30 - 39 ســـنة	☐
	40 - 49 سنة	☐	50 سنة فـــأكثر	☐
3- التحصيل الدراســـي:	ابتدائيـــــة	☐	متوســـــطة	☐
	إعداديـــــة	☐	معهـــد أو كليـــة	☐
	دراسات عليـــا	☐		
4- مـــدة الخدمـــة:	1-5 ســـنة	☐	6-10ســـنة	☐
	11-15 سنـــة	☐	16-20 ســـنة	☐
	21 سنة فـــأكثر	☐		☐

5- عنوان الوظيفية التي تشغلها الآن:

6- الخبرات السابقة (الوظائف والمشاريع التي مارست العمل بها سابقًا):

7- ما نوع النشاط في مشروعك؟ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐

عبارات المجموعة الأولى– تحاول العبارات الآتية معرفة رأيك حول المشكلات المرتبطة بتمويل مشروعك:

ت	العبـــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل.					
2	أرفض دومًا التعامل مع مصارف تمنح القروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية).					
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل.					
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل.					

عبارات المجموعة الثانية– نسعى في هذه المجموعة من العبارات إلى معرفة رأيك حول المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشروعك:

ت	العبـــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
1	قلة بل ندرة مصادر التمويل.					
2	أرفض دومًا التعامل مع مصارف تمنح القروض ذات الفوائد الصغيرة أو الكبيرة (ربوية).					
3	أواجه عدم فهم للصيغ المتطورة للتمويل.					
4	هناك صعوبة واضحة في إجراءات الحصول على التمويل فضلاً عن استنزافها لوقت طويل.					
5	هناك صعوبات كبيرة في إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص.					
6	أشعر بغياب دور أجهزة وهيئات الدولة كالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ومراكز الصحة والتفتيش.					
7	هناك توالد كبير للمعامل والشركات الصغيرة غير المجازة.					
8	غياب تكنولوجيا التعبئة والتغليف والإنهاء عن المنتج العراقي خلال 30 سنة مضت.					
9	لا تتوافر الخبرة الفنية في إدارة المشروع الصغير وتسويق منتجاته النهائية أو خدماته.					
10	أواجه قيودًا وصعوبات في عمليات استيراد المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج.					

ت	العبـــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
11	يواجه مشروعي حالة التقادم في المكنات والآلات فضلاً عن تخلفه تكنولوجيا.					
12	هناك ارتفاع في نسبة أجور الخدمات التي تقدمها الدولة.					

عبارات المجموعة الثالثة– تهدف هذه المجموعة معرفة إلى رأيك في المشكلات المرتبطة بالسوق والبيئة:

ت	العبـــــــارات	أتفق تمامًا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تمامًا
13	استفحال ظاهرة التزوير التجاري.					
14	في منتجات المشاريع الصغيرة من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
15	استفحال ظاهرة التستر والغش الصناعي والتقليد من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
16	أواجه قيودًا وصعوبات في عمليات نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، سواء المستوردة أو المشتراة من محافظات أخرى وحتى المنتجات النهائية (فقدان الأمن).					
17	استفحال ظاهرة العلامات التجارية المزورة بالنسبة للمواد الأولية والأجهزة والمعدات الإنتاجية أو المختبرية من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
18	دخول منتجات دول الجوار رخيصة الثمن وقليلة الجودة براقة الأغلفة والعبوات من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
19	عمليات التهريب للمواد الأولية غير المطابقة من أصعب المشكلات التي أواجهها.					
20	يعمل مشروعي في أماكن صغيرة المساحة وموقعه يتخلل المناطق السكنية والتجارية في المدن.					

The Status of Small Business in Iraq: Problems & Suggested Solutions

Dr. Moyassar Ibrahim Ahmed

Faculty of Management and Commerce
Mosel University

Abstract

This study highlights the challenges and problems facing Iraqi's small business at present.

The study classifies the Iraqi corporations into three categories, through questionnaire, interviews and field visits to each certain conclusion.

The study indicates the results which is use to determine the study conclusions. The suggested solutions stress and focus on management's role and government's role to help corporations to overcome its challenges.

مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية*

د. عبد الله عزت بركات

أستــاذ مساعــد
قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزرقاء الأهلية – الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على (60) شركة مساهمة عامة من مختلف الأنشطة الاقتصادية، من خلال استبيان أعد خصيصًا لهذا الغرض تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة، وتوفر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية، فضلاً عن أن الهيكل التنظيم يوضح أنظمة الرقابة الداخلية، إلى جانب نتائج أخرى وردت تفصيلاً في الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية، واختيار الكفاءات العلمية المؤهلة لممارسة العمل في الرقابة الداخلية.

المقدمـــة:

أدى التقدم العلمي النظري والتطبيقي في جميع مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر المـشروع، وتعـدد مشكلاته، وصعوبة إدارته إدارة مباشرة، لتعدد وتنوع نشاطه وزيادة حجم عملياته، مما جعل من المتعذر بـل من المستحيل على أصحابه أن يديروه إدارة فعلية كما هو الحال في المشروعات صـغيرة الحجـم ومحـدودة النشاط، وقد أدى ذلك تلقائيًا إلى ضرورة استخدام عدد ضخم من العاملين للقيام بأعباء المشروع المختلفة مـن أعمال إنتاجية وتسويقية وإدارية وتمويلية، وانحصر عمل إدارته العليا في تخطيط سياساته ومتابعـة تنفيـذها وتقييم أداء وحداته والعاملين فيه. وقد أدى ذلك إلى ضرورة تنظيم وإدارة المشروع على أسس علمية وعمليـة سليمة تكفل المحافظة على أمواله ورسم سياساته ومتابعة تنفيذ عملياته في مراحلها المختلفة في يسر وسهولة، واستغلال إمكانياته المتاحة على أسس اقتصادية تكفل أحسن استغلال لها، وذلك عن طريق تقسيم المشروع إلى وحدات إدارية، وتحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات ومسئوليات المستويات الإداريـة المختلفـة، ووضـع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة، وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابي دقيق، وتسجيلها فـي دفاتر وسجلات منتظمة من واقع مستندات سليمة، وإعداد القوائم المالية للأغراض المختلفة في إطـار نظـام محاسبي سليم، وإمداد إدارة المشروع بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات.

---

* تم تسلم البحث في مارس 2006، وقُبل للنشر في أغسطس 2006.

لقد ترتب على كبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها وصعوبة الاتصال الشخصي بين إدارة المنشأة وملاكها أن نشأ نظام التقارير الدورية والخاصة، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى التأكد من محتويات هذه التقارير لما لها من أثر فعال في عملية اتخاذ القرارات في المشروع.

ولما كان من واجب إدارة المنشأة المحافظة على موجوداتها من أي ضياع أو سوء استعمال، فقد نشأت فكرة تفويض السلطة والاختصاصات إلى المستويات الإدارية المختلفة، ومن هنا أيضًا ظهرت فكرة التأكد من دقة تنفيذ الاختصاصات، يضاف إلى ذلك ازدياد إشراف الدولة على المشروعات واحتياجاتها المختلفة والمستمرة إلى البيانات عن أنشطة المنشأة، وهذه الحاجة لا يمكن القيام بها إلا في حالة توافر نظام محكم للرقابة الداخلية في المشروع.

ومنعًا لارتكاب الموظفين الأخطاء والاختلاس تضع الحكومات إجراءات وتعليمات وقواعد يسير عليها الجهاز المحاسبي، وبمقتضى هذا يستبعد بقدر الإمكان الوقوع في الخطأ وارتكاب الاختلاس، فضلا عن إمكان اكتشاف الخطأ بسرعة وفي وقت مبكر.

وتنطوي طبيعة العمل في المشروعات الحديثة على خضوع عملياتها لنوع من الرقابة يختلف حسب اختلاف طبيعة العمل فيها وتشعبه وأهميته. وبدون هذه الرقابة تتعرض أموال أصول تلك المشروعات لمخاطر قد تؤثر على مركزها المالي، وقد تسيء إلى سمعتها وتضر بنشاطها. ويتوقف مدى دقة البيانات المحاسبية التي تعتمد عليها المشروعات في رسم السياسة والتخطيط والرقابة على مدى صلاحية الأنظمة المحاسبية المستخدمة في تلك المشروعات. وعليه فإن صلاحية الأنظمة المحاسبية تعتمد على أنظمة رقابة داخلية.

مشكلة الدراسة:

تصدر الشركات في نهاية كل سنة مالية تقاريرها المالية توضح فيها جميع الأنشطة التي تخللت السنة المالية، إضافة إلى البيانات المالية، لكن يلاحظ أن غالبية الشركات - إن لم تكن جميعها - لا تناقش أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة فيها أو تشير إليها، ومن الجدير بالذكر أن لهذه التقارير أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من الجهات التي تستخدم هذه التقارير وتستند إليها في اتخاذ القرارات. ونظرًا لأهمية تقارير الرقابة الداخلية ذكرت مجلة الاتجاهات المحاسبية وتقنياتها (Accounting Trends and Techniques) سنة 1999 أن 58% من الشركات المساهمة العالمية أشارت في تقاريرها السنوية إلى الرقابة الداخلية، أما باقي الشركات فإنه لم تورد في تقاريرها أية إشارة لهذه التقارير. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى التزام الشركات المساهمة الأردنية بالإشارة إلى نظم الرقابة الداخلية المتبعة فيها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تدرك الشركات المساهمة الأردنية أهمية تقارير الرقابة الذاخلية؟

2- هل يتوافر لدى هذه الشركات نظام رقابي داخلي؟

3- هل يوضح الهيكل التنظيمي للشركات المساهمة دور التدقيق الداخلي في إدراج الرقابة الداخلية في تقاريرها السنوية؟

4- هل يتوافر لدى الشركات المساهمة لجان تدقيق داخلية؟

5- هل تدرك الشركات المساهمة أهمية دور المدقق الخارجي؟

أهمية الدراسة:

يقدم نظام الرقابة الداخلية في أية شركة خدمات لجميع الأطراف التي ترتبط مصالحها مع هذه الشركة، حيث إن هذه الأطراف تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات والبيانات المحاسبية، وتقوم الرقابة الداخلية بدور حيوي في هذا المجال، وذلك لأنها ترفع درجة ثقة الأطراف ذات العلاقة والمتمثلة بإدارة الشركة ومدققي الحسابات والمستثمرين، فبالنسبة لإدارة الشركة فهي التي تتحمل مسئولية الحفاظ على أصول الشركة، ولذلك فإن نظام الرقابة الداخلية يساعد على إخلاء مسئولية الإدارة، أما بالنسبة لمدققي الحسابات فإن الرقابة الداخلية تعتمد أحد العوامل الرئيسة في تحديد نطاق عملهم، أما المستثمرون فإنهم يفضلون الاستثمار في الشركات التي تحرص على حفظ حقوقهم واستثماراتهم، ويتم ذلك من خلال وجود نظام رقابي داخلي سليم يعمل على زيادة درجة الدقة في التقارير المالية من خلال كشف الأخطاء، سواء أكانت مقصودة أم غير مقصودة.

ونظرًا لأهمية الدور الذي تقوم به الرقابة الداخلية في المنشآت، فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية دراسة الأنظمة المحاسبية والإدارية المعمول بها في الشركات المساهمة بهدف تقدم دليل عن مدى فعاليتها بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

1- تحديد مدى ادارك الشركات المساهمة لأهمية إدراج الرقابة الداخلية في تقاريرها السنوية.

2- معرفة مدى توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة.

3- معرفة مدى توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة.

4- بيان مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية.

فروض الدراسة:

H0: لا تتفق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة.

H02: لا تتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية أنظمة رقابة داخلية.

H03: لا يوضح الهيكل التنظيمي دور الرقابة والتدقيق الداخلي.

H04: لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية لجان تدقيق داخلية.

H05: لا تدرك الشركات المساهمة الأردنية أهمية دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية:

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

1- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يمكن أن يساهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ذات العلاقة بالرقابة الداخلية، وذلك من خلال جمع المعلومات الجاهزة والمتوفرة في الدراسات السابقة والمقالات والبحوث والدوريات.

2- **المنهج البحثي الميداني:** والذي تم استخدامه لتغطية الجانب العملي والتطبيقي من الدراسة وذلك من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة، ومن خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض الدراسة وتغطية جوانبها المختلفة وتحليلها والخروج بالاستنتاجات والتوصيات حسب الخطوات العلمية المتعارف عليها.

مجتمع الدارسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائيًا، حيث بلغت (60) شركة من مختلف الأنشطة الاقتصادية.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات:

1- البيانات الثانوية:

للحصول على البيانات الثانوية سيتم الاعتماد على الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والدوريات، والإنترنت، والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات، وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

2- البيانات الأولية:

تم الاعتماد على استبانة خاصة لهذه الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، وذلك بهدف تغطية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وتم استخدام البرنامج الإحصائي للرزم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج البحث، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis) لتحليل بيانات الدراسة، وكذلك اختبار (T-Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

مفهوم الرقابة الداخلية:

يعرف (ديسلر، 1992) الرقابة بأنها الوظيفة التي تتضمن أن الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة. وتتعلق الرقابة بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي. وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين. وتتطلب الرقابة أيضًا أن يتم وضع الأهداف أو المعايير (ديسلر، 1992: 614).

ويعرف اتكسون وهيل (Atckison & Hill, 1998: 507) الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

كما تعرف "بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسيات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تمامًا ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه" (عباس، 2001: 23). ويعرف (إدريس، 2005: 532) الرقابة بأنها: "جعل الأشياء تتم طبقًا للطريقة أو الخطط الموضوعة".

أما الرقابة الداخلية فتعرف بأنها الخطة أو الطرق التي تتبعها المنظمة لحماية أصولها أو إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة يعتمد عليها، وكذلك لتحسين الفاعلية التشغيلية وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية. إن هذه الأهداف التي تسعى الرقابة الداخلة لتحقيقها قد تلقى قبولا من البعض، في حين أن الآخرين قد يرفضونها ويقاومونها بدعوى أنها تهدف إلى إضعاف سلطتهم ونفوذهم وتعرضهم للتدخل الدائم في عملهم، أما القسم الآخر فيرى أنها وسيلة فاعلة للحصول على المعلومات بشكل أفضل وأسرع، وكذلك وسيلة جيدة لتحسين الأداء والفاعلية التشغيلية.

عرف (جمعة، 1998: 72) الرقابة الداخلية بأنها: "خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي، عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنشأة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاية الإنتاجية".

وعرف (اشتيوي، 1996: 52) الرقابة الداخلية بأنها: "الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع اتباع السياسات الإدارية الموضوعية".

وعرف المعيار الأمريكي (SAS 78) الرقابة الداخلية بأنها "عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول لتحقيق الثقة في التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة وفعالية وكفاءة العمليات (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2005).

كما تعرف بأنها: "الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، وتنمية كفاءة العمل، وتشجيع اتباع السياسات الإدارية الموضوعية" (اشتيوي، 1996: 52).

وذكر (عبد الله، 1998: 163) أن لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA عرفت الرقابة الداخلية بأنها: "تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع، بهدف حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية، وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".

وعرف (بدران، 2005) الرقابة الداخلية بأنها: "نشاط تقييمي تقوم به وحدة مستقلة للتدقيق الداخلي بالوحدة الحكومية، يتضمن فحص ومراجعة النواحي المحاسبية والعمليات الأخرى، والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والنظم المالية دون حدوث عجز أو اختلاس أو تلاعب بالمال العام، بهدف خدمة إدارة الوحدة الحكومية".

ويرى (عبد الله، 1992: 162) أن هناك عوامل عديدة ساعدت على زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية، مثل كبر حجم المنشآت واضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسئوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمشروع، وحاجة إدارة الشركة لعدة تقارير دورية عن مختلف الأنشطة من أجل اتخاذ المناسب واللازم من القرارات، لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل، وحاجة إدارة الشركة إلى حماية وصيانة أموال الشركة، إذ من المفروض أن تقوم الإدارة بتوفير نظام رقابة داخلي سليم لمنع الخطأ أو الغش، أو تقليل احتمال ارتكابهما وحاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وحصر الكفاءات العلمية وما شابه ذلك.

وتهدف الرقابة الداخلية إلى حماية أصول الشركة من التلاعب واختلاس وسوء الاستعمال وضمان الدقة الحسابية للبيانات والمعلومات الواردة بالدفاتر والسجلات المحاسبية، وذلك لإمكان الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، أو رسم أية خطة مستقبلية ورفع مستوى كفاءة العمل وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية (اشتيوي، 1996: 53).

هيكلة وتصنيف الرقابة الداخلية:

هي عبارة عن الإجراءات السياسية الموضوعة بهدف توفير مستوى معقول من الضمانات بأن أهداف المنظمة سوف تحقق (Casson,1998). إن النظام هنا يهدف إلى تحقيق ضمانات معقولة وليست أكيدة، لأنه من الصعب تصميم نظام نضمن به تحقيق الأهداف.

ويمكن تصنيف الإجراءات والسياسات المتبعة في النظام الرقابي كما يلي:

1- إجراءات وقائية، تصحيحية، وتدقيقية:

- الإجراءات الوقائية تمنع المشكلة قبل حدوثها، فمثلا: اختيار المحاسبين المؤهلين ذوي الكفاءة، وفصل المهام بين الموظفين، وتحديد المسئولية ... تعتبر من أهم الإجراءات الرقابية التي تعمل على الوقاية من الوقوع في الأخطاء وضمان تحقيق الأهداف.
- الإجراءات التدقيقية تعتبر ضرورية لاكتشاف الأخطاء الرقابية حالما تحدث، فمثلاً إعادة الحسابات، وإعداد المطابقة البنكية وإعداد موازين المراجعة تعتبر من الطرق التدقيقية المتبعة في اكتشاف الأخطاء الرقابية.
- الإجراءات التصحيحية وهي تمثل العلاج الذي يجب إتباعه لتصحيح الأخطاء الرقابية المكتشفة، وتتضمن عدة إجراءات قبل اكتشاف أسباب الخطأ، ومن ثم تصحيح تلك الأخطاء، ومن ثم تعديل النظام، بحيث يضمن عدم تكرار مثل هذه الأخطاء أو على الأقل تقليلها.

2- إجراءات عامة وتطبيقية:

- الإجراءات العامة تصمم بهدف ضمان أن بيئة المنظمة الرقابية ثابتة وتدار بشكل فعال، لضمان فاعلية تطبيق أنظمة الرقابة وسياساتها.
- الإجراءات التطبيقية: وتستخدم لكشف ومنع وتصحيح الأخطاء في العمليات أثناء حدوثها. وتهدف الإجراءات التطبيقية بشكل عام إلى ضمان دقة المدخلات التطبيقية كالملفات والبرامج، وليس فقط الرقابة على البرامج الحاسوبية وتطبيقها.

3- إجراءات إدارية وحسابية:

- الإجراءات الإدارية: تساعد على ضمان الفاعلية التشغيلية، والالتزام بالسياسات الإدارية.
- الإجراءات الحسابية: تساعد على حماية أصول المؤسسة، وضمان مصداقية وصحة السجلات المحاسبية.

4- الإجراءات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات:

- يمكن تصنيف الرقابة حسب المكان الذي تطبق فيه ضمن دائرة معالجة البيانات كالآتي:
- إجراءات الرقابة على المدخلات: تصمم لضمان دقة هذه البيانات، وصلاحيتها وإدخال المصرح بها فقط للنظام.
- إجراءات الرقابة أثناء معالجة البيانات: تصمم لضمان معالجة البيانات بشكل دقيق وتام وضمان أن السجلات والملفات تم تعديلها وتحديثها آنيًا.
- إجراءات الرقابة على المخرجات: وتصمم لضمان أن مخرجات النظام مراقبة بدقة وإحكام لمنع أي تسرب للمعلومات المهمة التي تمت معالجتها.

5- القوانين والضوابط الحكومية:

تهدف مثل هذه القوانين – التي توضع من قبل المشرعين – إلى ضمان صحة ودقة السجلات والملفات الإدارية والمحاسبية عن طريق وضع القوانين والإجراءات والسياسات التي تمنع التلاعب والتزوير بتلك الملفات والسجلات. وتعتبر لجان التفتيش الحكومية إحدى تلك السياسات التي تهدف إلى كشف مثل تلك الأعمال غير الشرعية والمخالفة للقوانين واللوائح الحكومية، كما أن إلزام الشركات والمؤسسات بتقديم تقاريرها المالية السنوية المدققة يعتبر أحد العوامل التي تعمل على ضبط وضمان دقة وصحة تلك السجلات والملفات، بالإضافة إلى العديد من السياسات والقوانين الأخرى. وهذه الدراسة تهدف إلى مناقشة إضافة التقارير الرقابية إلى تلك التقارير المالية السنوية، وذلك لما لهذه التقارير الرقابية من أهمية في بيان فاعلية الإدارة وسياستها في تطبيق خططها الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة (Rajesh et. al, 1996).

ويستند نظام الرقابة الداخلية إلى مجموعة من الأسس (جمعة، 2000: 37) هي:

1- الرقابة الداخلية هي خطة تنظيمية إدارية جيدة:

تمثل الرقابة الداخلية خطة تنظيمية وإدارية جيدة وتقدم الخطة التنظيمية الجيدة تقييمًا ملائمًا للمسئوليات الوظيفية والإدارية، وهذه الخطة تختلف من مشروع إلى آخر، ولكن يجب أن تكون الرقابة الداخلية مرنة لمقابلة التطوير المستقبلي في المشروع، وتحدد بوضوح خطوط السلطة ومسئولية الإدارات التي يتكون منها المشروع.

2- نظام محاسبي سليم:

أي أن تتم وفق الخطوات التالية:

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، وهذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفقاتها.
- تبويب البيانات، ووضع دليل مبوب للحسابات، وإذا ما تم إعداد هذا الدليل بعناية فإنه ييسر إعداد القوائم المالية، ويمكن تحقيق درجة كبيرة من التوحيد في تسجيل العمليات والمحاسبة إذا ما صاحب دليل الحسابات كتيب يوضح فيه الحسابات والقيود التي تجري.

ولكي نتمكن من الرقابة على السجلات يجب أن تصمم هذه السجلات بطريقة مناسبة، ويجب أن توضع الإجراءات الخاصة بتداول هذه السجلات وطرق حفظها. ويفضل إدراج هذه الإجراءات في كتيب (الصحن، 1980: 150).

3- نظام مستندي دقيق:

لكي تتحقق فاعلية نظام الرقابة الداخلية لا بد من تحديد المستندات المناسبة والتنسيق بين التنظيم المستندي والمحاسبي والإداري ليسهل حصر المسئولية، ومتابعة تنفيذ الإجراءات من الناحيتين الشكلية والموضوعية وفي الوقت المناسب، ووضع ازدواج المستندات وتقليل عدد المستندات المطلوبة لتبسيط العمل الإداري والمكتبي وتحقيق الفاعلية والسرعة في الإنجاز.

4- نظام تكاليف مناسب:

لتحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتصف نظام التكاليف بالتحديد الواضح لمراكز التكلفة والتبويب السليم لعناصر التكاليف. واتباع أسس عادلة ومناسبة لتوزيع التكاليف، واتباع الطرق العلمية الدقيقة في تحديد تكلفة المنتجات النهائية، وضمان الرقابة المستمرة على كفاية تنفيذ المهام، وأن يرتبط هذا بالنظام بالخطة التنظيمية، حتى يسهل من تطبيق محاسبة المسئولية وممارسة الرقابة داخل المنشأة.

5- نظام فعال للحوافز:

يجب أن تقترن نظم الرقابة الداخلية بنظام الحوافز ليتحقق له الفاعلية. وهذا النظام يجب أن يتسم بالعدالة ويحقق القناعة لدى العاملين وأن يقترن بأداء العمل، وأن يتصف بالثبات النسبي وعدم التغيير، ويكون مرتبطًا بالعاملين ارتباطًا كبيرًا، وأن تكون المعايير الموضوعة لنظام الحوافز غير متطرفة وواقعية، يمكن تحقيقها في ظل الظروف لدى المنشأة (جمعة، 2000: 75).

أما الدراسات التي تمت في مجال إجراءات الرقابة الداخلية فنذكر منها:

أولاً- الدراسات العربية:

بينت دراسة (الحديثي، 1993) التي هدفت إلى تقييم درجة متانة إجراءات الرقابة الداخلية العامة والتطبيقية في المؤسسات المالية والمصرفية والمتمثلة في الرقابة التنظيمية والرقابة على الوصول والرقابة على أمن البيانات والملفات والمدخلات، وكذلك الرقابة على التشغيل والمخرجات - وجود ضعف في تطبيق إجراءات الرقابة التنظيمية والرقابة على الأصول وعلى أمن الملفات.

وأجرى (الدوري، 1993) دراسة هدفت إلى فحص الارتباط بين حجم الشركة وتعقد عمليات التدقيق وخطر التدقيق من جهة، وبين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي من جهة أخرى في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية خلال الفترة من عام 1986 إلى 1990. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطًا ايجابيًا مهمًا إحصائيًا بين حجم الشركة وبين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي وارتباطًا سلبيًا غير مهم مرة، ومهم إحصائيًا مرة أخرى بين أتعاب مدقق الحسابات الخارجي من جهة وبين تعقد عملية التدقيق وخطر التدقيق من جهة أخرى.

قام (الخريسات، 1993) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي، من خلال مقارنة الإجراءات وأهداف عملية التدقيق المطبقة مع معايير الأداء المهني الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978. وقد توصلت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حققت درجة فاعلية جيدة، كما توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة وحجم الشركة.

وأجرت (كاميليا، 1995) دراسة هدفت إلى المساهمة في توضيح المقومات الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية للعاملين في المصارف التجارية الليبية وتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية في المستويات الإدارية في فروع المصارف التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم توافر المقومات الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الليبية.

وقام (طلبة، 1997) بدراسة هدفت إلى بيان مدى تأثير الخبرة العلمية والعملية للمدقق وتأثير الفترة التي يظل فيها مدقق الحسابات مدققًا لحسابات العميل نفسه، ونسبة الأتعاب التي يتقاضها المدقق، وأثر المنافسة بين مكاتب التدقيق، وأثر مراجعة النظير، وعدد الساعات التي يقضيها المدقق في عملية التدقيق على جودة أدائه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في مستوى الجودة، مثل: التأهيل العلمي والعملي للمدقق، ومراجعة النظير، وساعات التدقيق. كما توجد عوامل تؤثر تأثيرًا سلبيًا في مستوى الجودة، مثل: عدد السنوات والأتعاب والمنافسة.

وأجرى (الخرشة، 2001) دراسة هدفت إلى محاولة معرفة مدى فاعلية الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية، ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والأنظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات المبحوثة كان بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والوسائل الرقابية والأنظمة والتعليمات والعوامل الشخصية) قد توافرت بدرجة مرتفعة في الشركات المبحوثة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين في فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية.

وأجرى (زيدان، 2001) دراسة هدفت إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم الجامعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، كما كشفت الدراسة عن أن الجامعات الخاصة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات الرقابية المتعلقة بالنقدية، تلي ذلك الإجراءات المتعلقة بالرواتب والأجور، وكان الاهتمام الأقل فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالاستثمارات ورأس المال. كما توصلت إلى أن 66% من الجامعات الخاصة يوجد فيها أقسام التدقيق الداخلي، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مستوى اهتمام المدقق الخارجي ودرجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

أجرى (الفرح، 2001) هدفت إلى قياس مدى فعالية لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر مديري التدقيق الداخلي ومديري التدقيق الخارجي، وكذلك التعرف على أهم العوامل المساعدة التي تعمل على تعزيز فعالية لجان التدقيق من وجهة نظر أعضاء لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية تتمتع بفعالية من وجهة نظر التدقيق الداخلي، بينما لا تتمتع بفعالية من وجهة نظر التدقيق الخارجي، كذلك تبين أن العوامل التي تعزز من فعالية لجان التدقيق مرتبة حسب الأهمية هي: امتلاك أحد أعضاء اللجنة لخلفية مالية أو محاسبية، واستقلالية أعضاء لجنة التدقيق عن الإدارة، ووجود دليل مكتوب، والإفصاح عن وجود دليل مكتوب لمهام وواجبات لجنة التدقيق، وزيادة عدد مرات اجتماع لجنة التدقيق لأكثر من أربع مرات في السنة، ومقدرة اللجنة على تعيين وتغيير وإنهاء خدمات مدير التدقيق الداخلي، ومقدرة اللجنة على تعيين مستشار خارجي، ومقدرة اللجنة على تعيين مدقق الحسابات الخارجي وتحديد أتعابه، بينما اعتبر عامل زيادة عدد أعضاء اللجنة إلى أكثر من ثلاثة أعضاء لا يعزز فعالية اللجان.

وبينت دراسة (الخصاونة، 2002) التي هدفت لبيان أثر تطور المعالجة الالكترونية على أنظمة الرقابة الداخلية من خلال بيان أثرها على إجراءات الرقابة الداخلية – أن نظام الرقابة الداخلية في ظل تطور المعالجة الالكترونية قد حقق إجراءات الرقابة التنظيمية، كما وفر إجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم في البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن نظام الرقابة الداخلية يؤمن إجراءات الرقابة التشغيلية في البنوك التجارية، كما يحقق إجراءات الرقابة على المدخلات.

وأجرى (الفرجات، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية وتقييم فاعليتها، وقد خلصت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية تحقق درجة عالية من الفاعلية، وتلبي تقارير التدقيق الداخلي – في الجامعات الأردنية الرسمية – الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ثانيًا– الدراسات الأجنبية:

أجرى كابلن (Caplan, 1999) دراسة هدفت إلى فحص قرار المدقق عند تحريه للغش الذي ترتكبه الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين لديهم حوافز لارتكاب الغش يفضلون أنظمة الرقابة الضعيفة، حتى مع قدرتهم على السيطرة على أنظمة الرقابة الداخلية وارتكاب الغش، بغض النظر عن درجة قوة نظام الرقابة الداخلية. كما توصلت إلى وجود فجوة بين المدققين والإدارة حول تطبيق بعض وسائل الرقابة الداخلية وحول الفائدة منها، مقارنة بتكلفة تطبيق هذه الوسائل. فالمدققون يفضلون الرقابة الداخلية القوية بالرغم من وجهة نظر الإدارة حول ضآلة الجدوى الاقتصادية من تطبيقها.

وأجرى بيشوب وآخرون (Bishop et. al, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة من قبل هيئة الأوراق المالية الأمريكية لإعادة تشكيل التدقيق وصياغته، وتحسين طرق التحكم والمساءلة للشركات المساهمة العامة، وأثر هذه المحاولات على عمليات التدقيق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي ينظر إليها على أنها المصدر الأساسي والمساعد الأول لتمكين أعضاء لجان التدقيق من القيام بمهامهم الواسعة.

وقامت شيرينا وآخرون (Sherrena et. al, 2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على فعالية لجان التدقيق في الشركات الاسترالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التالية (الاستقلالية عن الإدارة، التدريب، المعرفة والخبرة) التي يتمتع بها أعضاء لجنة التدقيق – تعتبر من العوامل المهمة في فعالية لجنة التدقيق.

وأجرى هبوورث (Hepworth, 2002) دراسة بين فيها أن للرقابة مكونين: الأول مجموعة من القوانين والترتيبات التي من خلالها تدير إدارة المنظمة الأنشطة المسئولة عنها، والمكون الثاني هو تطبيق تلك الترتيبات والقوانين والقواعد. وبعبارة أخرى فإن هذا يعني أن الرقابة عملية تضمن من خلالها المنظمة أن الأحداث تكون متوافقة مع المتطلبات التشريعية والتعليمات المالية، ومع الموارد والموازنات المتوافرة، وأنه تم الحصول على التفويض المناسب، وأنه يمكن الاعتماد على التقارير المالية عن الأنشطة.

وقام مورثي (Morthy, 2004) بدراسة بين فيها فوائد تقييم الرقابة الداخلية والتي من أهمها إتاحة الفرصة للمدقق لفحص الجوانب التي تكون فيها الرقابة الداخلية قوية ويمكن الاعتماد عليها، وتحديد الجوانب التي تكون فيها ضعيفة.

نتائج الدراسة:

أولاً- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها: لا تتفق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية والقواعد المحاسبية الصحيحة.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية والقواعد المحاسبية الصحيحة، وتجدر الإشارة إلى أن الرقم (3) في المتوسطات الحسابية يمثل المقياس المستخدم في تحليل آراء العينة، فإذا كانت الإجابة من (3 فما فوق) فهذا يعني الموافقة على الفقرة، وبعكس ذلك تعتبر الإجابة بعدم الموافقة، كما تم استخدام اختبار (t) لفحص فرضيات الدراسة، وذلك بموجب قاعدة القرار التي تنص على قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، ورفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عرض القوائم المالية

الرقم	السـؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يتفق عرض القوائم المالية مع أسس وقاعدة المحاسبة العامة؟	4.55	0.5652
2	هل تتضمن التقارير المالية ما يظهر تحمل الإدارة المسئولية عن كل ما تحتويه التقارير؟	4.35	0.6846
3	هل تمثل القوائم المالية بشكل عادل الوضع المالي والنتائج المالية للشركة؟	4.400	0.6938
4	هل تبين القوائم المالية ما يفيد بأنها وما تحتويه من مسئولية الإدارة؟	3.70	0.9076
5	هل القوائم المالية للشركة تعتمد على التخمين؟	1.650	0.7552
	المتوسط العام	**3.730**	**0.7213**

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ما بين (1.650- 4.55). وتشير هذه المتوسطات إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هذا السؤال، باستثناء الفقرة التي تنص على أن القوائم المالية للشركة تعتمد على التخمين، حيث إن المتوسط الحسابي للإجابة عن هذه الفقرة كان أقل من متوسط أداة القياس (3).

وللوقوف على رأي العينة حول مدى اتفاق القواعد المتبعة في الشركات المساهمة الأردنية في الرقابة الداخلية مع القواعد المحاسبية الصحيحة تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	النتيجة
16.141	2.001	000	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 16.141) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أن الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية تتفق مع القواعد المحاسبية الصحيحة.

ثانيًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها "لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية أنظمة رقابة داخلية":

ولبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات عينة الدراسة حول توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يتوفر لدى الشركة نظام رقابي داخلي؟	3.783	0.9404
2	هل تتميز التقارير المالية للشركة بالدقة؟	4.305	0.6501
3	هل النظام الرقابي للشركة يفي بغرض حماية أصول الشركة؟	4.339	0.6594
4	هل يفرض النظام الرقابي للشركة الالتزام بسياسات الإدارة؟	4.237	0.7032
5	هل يضبط النظام الرقابي للشركة التصرفات الأخلاقية لموظفي الشركة؟	3.932	0.9444
	المتوسط العام	**4.1167**	**0.4958**

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.78-4.33) وتشير هذه المتوسطات إلى أن عينة الدراسة وافقت على جميع العبارات التي تقيس هذه الفرضية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أعلي من متوسط أداة القياس.

وللوقوف على رأي العينة في توافر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة، تم استخدام (T-Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
17.446	2.001	000	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 17.446) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني توافر أنظمة رقابة داخلية لدى الشركات المساهمة الأردنية.

ثالثًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها: لا يوضح الهيكل التنظيمي للشركات المساهمة الأردنية دور الرقابة والتدقيق الداخلي.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وذلك للتعرف على مدى توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة

حول توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يوفر الهيكل التنظيمي للشركة دور الرقابة والتدقيق الداخلي؟	4.283	0.8654
2	هل يوفر الهيكل التنظيمي للشركة مجالاً لتصحيح الأخطاء؟	3.967	0.9909
3	هل يتوفر لدى الشركة نظام تقييم ذاتي؟	3.817	0.9654
	المتوسط العام	**4.022**	**0.6803**

تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس هذه الفرضية ما بين (3.817- 4.283) وجميع هذه المتوسطات أعلى من متوسط أداة القياس، مما يعني موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس هذه الفرضية، هذا بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام كان (4.022)، وهو أيضًا أعلى من متوسط أداة القياس، مما يؤكد موافقة عينة الدراسة على الفقرات.

وللوقوف على رأي العينة حول توضيح الهيكل التنظيمي لدور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة الأردنية تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
11.640	2.001	000	رفـض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples، ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحـسوبة = 11.640) أي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعنـي أن الهيكـل التنظيمـي يوضح دور الرقابة والتدقيق الداخلي في الشركات الأردنية.

رابعًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها: لا يتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنيـة لجـان تدقيق داخلية.

لبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة الأردنية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول توافر لجان تدقيق داخلية لدى الشركات المساهمة الأردنية

الرقم	السـؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل يتوفر في الشركة لجنة تدقيق؟	3.684	0.9986
2	هل يحظى أعضاء اللجنة بالاستقلال عن الإدارة؟	3.700	0.944
3	هل تلتقي هذه اللجنة بالمدققين المستقلين بشكل منتظم؟	4.300	0.7552
4	هل تلتقي هذه اللجنة بمدير التدقيق بشكل منتظم؟	4.150	0.7037
5	هل تلتقي هذه اللجنة بالإدارة بشكل منتظم؟	4.300	0.7433
6	هل يملك المدققون المستقلون الحرية في الاتصال بلجنة التدقيق؟	3.483	1.1715
	المتوسط العام	**3.936**	**0.5815**

يشير الجدول السابق إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس هـذا الـسؤال أعلـى مـن المتوسط الحسابي لأداة القياس، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هـذا الـسؤال، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.936 وهو أعلى أيضًا من متوسط أداة القياس.

وللوقوف على رأي العينة حول توافر لجان تدقيق داخلية في الشركات المساهمة الأردنية تم استخدام (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
12.470	2.001	000	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 12.470) أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية، وهذا يعني أن تتوافر لدى الشركات المساهمة الأردنية لجان تدقيق داخلية.

خامسًا- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها "لا تدرك الشركات الأردنية المساهمة دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية".

ولبيان ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هل تعتقد أن للمدقق الخارجي دورا مهما؟	3.450	0.7686
2	هل يتفق التدقيق الذي يقوم به المدقق الخارجي مع أسس وقواعد التدقيق العامة؟	3.300	0.9442
3	هل يفصح المدقق المستقل عن رأيه بحرية؟	3.117	1.2086
4	هل يراعي المدقق المستقل أسس الرقابة الداخلية للشركة؟	3.367	1.2208
	المتوسط العام	**3.308**	**0.7816**

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية التي تقيس هذا السؤال جاءت أعلى من متوسط أداة القياس، مما يعني موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس هذا السؤال، ويؤكد ذلك أيضًا المتوسط الحسابي العام.

وللوقوف على رأي العينة حول مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لدور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية تم استخدام (T-Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10)

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
3.056	2.001	0.003	رفض

تم استخدام اختبار T-Test for Paired Samples ويتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة = 3.056 أكبر من قيمتها الجدولية، مما يفرض رفض الفرضية العدمية وهذا يعني أن الشركات المساهمة الأردنية تدرك أهمية دور المدقق الخارجي في الرقابة الداخلية:

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1- أن تقوم الشركات المساهمة بين الحين والآخر بمراجعة نظام الرقابة الداخلية المتوافر لديها بهدف تفعيل دورها وتحديد نقاط الضعف إن وجدت.

2- اختيار الكفاءات العلمية والعملية المناسبة للعمل في الرقابة الداخلية لهذه الشركات من أجل رفع وتحسين أداء العاملين في جهاز الرقابة.

3- عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية متخصصة في مجال التدقيق الداخلي وتعريف المدققين بالتشريعات الرقابية عامة.

4- تعزيز استقلالية العاملين في الرقابة الداخلية، من خلال إصدار التعليمات المتعلقة بالموضوع، وأن تعمل إدارة الشركة على تحفيزهم ماديًا ومعنويًا وتوفر لهم مستلزمات العمل المطلوبة للقيام بواجباتهم.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- اشتيوي، إدريس عبد السلام. (1996)، ***المراجعة .. معايير وإجراءات***، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.
- بدران، أحمد. (2005)، دور وحدات التدقيق الداخلي ورقابة الأموال والممتلكات الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى ***ندوة التدقيق الداخلي بين التشريع النظري والتطبيق العملي***، مسقط 26-2/28.
- جمعة، أحمد حلمي. (2000)، ***المدخل الحديث لتدقيق الحسابات***، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جمعة، أحمد حلمي. (1998)، ***المدخل الأساسي لمراجعة وتدقيق الحسابات: إطار فكري معاصر - أساليب وإجراءات عملية***، عمان (الأردن): مركز كحلون. .
- حديثي، عماد صالح. (1993)، ***تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب: دراسة ميدانية على المؤسسات المالية والمصرفية في المملكة الأردنية الهاشمية***، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان -الأردن.
- الخرشة، ياسين كاسب. (2001)، ***مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- الخريسات، حمدان. (1993)، ***تقويم فاعلية وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- الخصاونة، ريم عقاب حسين. (2002)، ***أثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية***، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.
- الدوري، مرشد سامي. (1993)، ***محددات أتعاب مدققي الحسابات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- ديسلر، جاري. (1992)، ***أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة***، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر. الرياض: دار المريخ.
- زيدان، زياد أمين عبد الغني. (2001)، ***تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان - الأردن.
- الصحن، عبد الفتاح. (1980)، ***أصول المراجعة الخارجية***، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- طلبة، علي إبراهيم. (1997)، قياس أثر بعض العوامل على جودة أداء مراقب الحسابات، دراسة ميدانية على مكاتب تدقيق الحسابات بسلطنة عُمان، *الإداري*، ع 69، ص13-37.
- عباس، علي. (2001)، *الرقابة الإدارية على المال والأعمال*، عمان (الأردن): مكتبة الرائد العلمية.
- عبد الله، خالد أمين. (2004)، *علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية*. ط 2. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- عبد الله، نضال فريد. (1998)، *رقابة ديوان المحاسبة في الأردن في ضوء مبادئ المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي)*، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق – الأردن.
- عبدا لله، خالد أمين. (1998)، *التدقيق والرقابة في البنوك*. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- الفرجات، أحمد خليل موسى الفرجات. (2003)، *تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان – الأردن.
- الفرح، عبد الرزاق محمد سعيد داود. (2001)، *مدى فعالية لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.
- كاميليا، غفير. (1995)، *المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية ومدى توافرها في المصارف التجارية الليبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، الجماهيرية الليبية.
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2005، *معايير المراجعة الداخلية*، الرياض – السعودية.

ثانيًا– مراجع باللغة الأجنبية:

- Atckison, T. and W. Hill. (1998), ***Management Today***. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Aggarwal, Rajesh and Zabihollah Rezaee. (1996), "EDI Risk Assessment" ***Internal Auditor*** Feb. 40-44.
- Bishop, III. William, G. et. al, (2000). "The Year of the Audit Committee", ***Internal Auditor Journal***, Vol. 57, Issue 2. pp. 46-52.
- Caplan, Dennis. 1999. "Internal Control and Detection of Management Fraud", ***Journal of Accounting Research***, Spring, Vol. 37, pp. 110-117.
- Casson, Petre. 1998, "Framework for the Evaluation of Internal Controls", ***Financial Regulation Report***, Feb. pp. 12-13.

- Frazier, S. 1996. The New SAS No. 78, ***The CPA Journal***, Vol. 66, issue, (6) p. 13.
- Hepworth, Noel. 2002. ***Control and Internal Audit***, Institute of Public Finance, http: //www. cipfa. org. uk/International/Download/Paper_nh_may 2002. pd.
- Moorthy, Vijaya. 2004. ***Evaluation of Internal Controls With Special Reference to the Audit of Public Sector Enterprises in India***. http://www.asosai org/journal 1999/contents.htm
- Sherrena, Buckby; Keithal L. and Dunstan Robert. (2000). ***A Study of the Determinants of Australian Audit Committee Effectiveness***. http: // papers. Ssrn. Com.

The awareness of General Shareholding Companies of The Importance of Internal Audit

Dr. Abdullah Izzat Barakat

Assistant Prof.
Financial and Banking Sciences Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Zarka Private University - Jordan

Abstract

The study aims to identify the Perception of general shareholding companies of the importance of internal control. To achieve this goal (60) general shareholding companies of different economic activities were selected. A questionnaire was prepared and distributed over the said sample. The study results indicated the conformity of principles in practice with standard accounting principles and the availability of internal auditing system in Jordan share holding companies. Moreover the organizational structure explains the internal audit systems. The study recommended that Jordanian shareholding companies should review the internal audit systems periodically and employ the qualified staff to perform the internal audit task.

القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط*

د. أكرم محسن الياسري

مدرس – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء – العراق

د. فاضل عباس العامري

أستاذ مساعد – مساعد رئيس الجامعة

الجامعة المستنصرية

الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استناداً إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، استناداً إلى مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء)، اعتماداً على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- *تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.9%) والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.*
- *تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%) والتي تنص على تأثير القوة والمعرفة في فاعلية المنظمة.*

وختم البحث بعدد من التوصيات منها:

- *الاهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين، وتطوير رأس المال الفكري، والاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين.*
- *السعي إلى إشاعة المشاركة بالمعرفة من خلال التركيز على رفع مستوى المعرفة الصريحة.*
- *الاهتمام بالفاعلية التنظيمية، من خلال اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية وداخل الفاعلية المتوازنة، والسعي إلى تكييف نماذج مدخل القيم التنافسية من أجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة البحث.*

---

* تم تسلم البحث في فبراير 2006، وقُبل النشر في نوفمبر 2006.

- *السعي إلى تكييف متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع من أجل زيادة فاعلية هذه الشركات.*
- *الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي ولم تدخل في أنموذج البحث.*
- *دعوة شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية إلى ضرورة استحداث أقسام خاصة بالمعرفة وتفعيل أقسام البحث والتطوير.*
- *أهمية اختبار نموذج البحث في منظمات عراقية وعربية أخرى، مثل شركات التامين أو المصارف أو الجامعات أو في منظمات تجارية أو تربوية أو صحية وغيرها.*
- *الدعوة إلى تطبيق نموذج البحث في شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية.*

المقدمـــة:

تعد الفاعلية التنظيمية – تحديدًا وقياسًا – أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وقد أشارت الدراسات النظرية منها (Hellriegel & Slocm, 1992; Moorhead & Griffin, 1995; Goodstein, 1996; Hall, 1996; Hogde, et.al., 1996; Wright, et.al., 1998; Seeley & Diertrick, 2000) إلى أن هناك أثر للقوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، وانطلاقا من ذلك فإن البحث الحالي هو محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

ومن أجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن القوة التنظيمية بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استنادًا إلى (Kenny& Wilson, 1984; Rahim, 1998)، والتعبير عن المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، استنادًا إلى مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء) اعتمادًا على مقياس (Pennings, 1975)، واستخدمت استمارة استبانة بوصفها مصدرًا أساسيًا للحصول على المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال إجابات (60) مديرًا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتركز البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل ترتبط القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟.
- ما أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في الفاعلية التنظيمية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط؟.

ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات، لابد من تقديم مراجعة نظرية للاستفادة من الأدبيات في هذا المجال، وكذلك اختبار طبيعة العلاقة والتأثير ميدانيًا.

المبحث الأول– الأسس النظرية Theoretical Foundations:

أولاً– القوة التنظيمية Organizational Power:

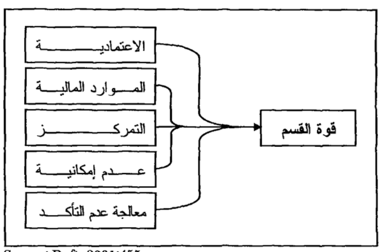
أ– مفهوم القوة Power Concept:

ورد مفهوم القوة في مواضع عديدة من القرآن الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شئون الأمم والحضارات، وأنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والمحافظة عليها، قال تعالى: ﴿وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُواْ رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُواْ إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاء عَلَيْكُم مِّدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلاَ تَتَوَلَّوْاْ مُجْرِمِينَ﴾ (هود: 52). وقال سبحانه: ﴿فَأَمَّا عَادٌ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَقَالُوا مَنْ أَشَدُّ مِنَّا قُوَّةً أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّ اللَّهَ الَّذِي خَلَقَهُمْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يَجْحَدُونَ﴾ (فصلت: 15)، وقال تعالى: ﴿وَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ هِيَ أَشَدُّ قُوَّةً مِّن قَرْيَتِكَ الَّتِي أَخْرَجَتْكَ أَهْلَكْنَاهُمْ فَلاَ نَاصِرَ لَهُمْ﴾ (محمد: 13). والقوي من أسماء الله الحسنى.

وتشكل القوة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عاملاً مؤثرا في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فقد وصفها (Pfeffer, 1982: 61) ضمن المدخل السياسي للمنظمة بأنها قدرة مؤثر اجتماعي معين للقضاء على المعارضة. وعرفها (Astley & Socher, 1984: 104) ضمن المدخل ذاته، بأنها قدرة مؤثرين للقضاء على المقاومة من أجل تحقيق أهداف مطلوبة. ورأى (Hardy, 1985: 4) أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة ذكية. وعرفها (Robbins, 1990: 252) بأنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات. وقصد بها (Hodge & Anthony, 1991: 483) القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر. ووصفها (Hach, 1997: 282) بأنها سلطة A على B إلى الحد الذي يمكن A من إرغام B على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى. ويمكن تعريف A وB كأي نوع من العوامل الاجتماعية (الأفراد، المجموعات، المنظمات). ويتفق كل من (Certo, 1997; Schermerhorn, et. al., 2000: 172) مع المفاهيم السابقة على وصف القوة بأنها إمكانية امتلاك الأفراد تأثيرا على سلوك أفراد آخرين. أما (Daft, 2001: 447) فيفسر القوة بأنها القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة. وكان (Moorhead & Griffin, 1995: 329) قد عدّها الموضوع الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة، وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

ب- مصادر القوة Power Sources:

إن مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله، قال تعالى: ﴿أَنَّ الْقُوَّةَ لِلَّهِ جَمِيعاً وَأَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعَذَابِ﴾ (البقرة: 165). وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ﴾ (الذاريات: 58). وقال سبحانه: ﴿مَا شَاءَ اللَّهُ لَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ﴾ (الكهف: 39). وفي نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثون على مصادر محددة للقوة، ويأتي هذا الاختلاف من وجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، حيث وصف (Hickson, et. al., 1971: 217) القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عديدة منها (Williams et. al., 1985; Hodge & Anthony, 1991; Buchaman & Huczynsk, 1997; Hach, 1997; Daft, 2001). ووضح (Daft, 2001: 453) هذا التصنيف بمفهوم المواقف الاستراتيجية Strategic Contingencies التي تعرف على أنها أحداث أو أنشطة تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويبين الشكل (1) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم.



Source: Daft, 2001:455.

شكل (1)

المواقف الاستراتيجية التي تؤثر على "القوة الأفقية" [1] بين الأقسام

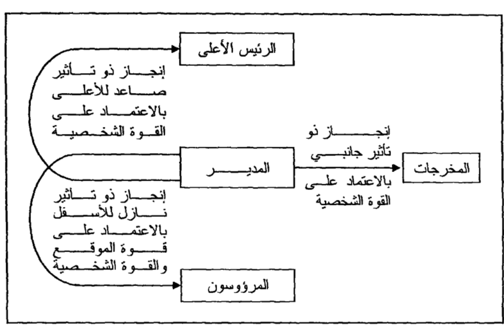
بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) Leader Power، وقد عد تصنيف (French & Raven, 1959) رائدًا في هذا المجال حيث حدد مصادر القوة بـ (الشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزماتية، والخبرة)، ويوضح الشكل (2) هذا التصنيف (Luthans, 1985: 449-455).

النوع	المعنى	مثال
العقلانية/الشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونية) الموقع الوظيفي	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة المنظمة
المكافأة Reward	تحصيل الفوائد للآخرين	العمل للحصول على الترقية أو التزكية
الإكراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات	عقوبة قطع راتب لمدة ثلاثة أيام
المرجعية Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع	شخصية بارزة في مقام رفيع
الكارزماتية Charismatic	الحركية الشخصية	القادة الدينيين
الخبرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال	مبرمج الحاسبة

Source: Hodge & Anthony, 1991: 485.

شكل (2) تصنيف (French & Raven) للقوة

وصنف (Schermerhorn, et. al., 2000: 311) القوة إلى نوعين: النوع الأول، قوة الموقع (Position Power)، وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والنوع الثاني، القوة الشخصية (Personal Power) وتشمل قوة الخبرة، وقوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية. ويصور (Ibid: 313) كما في الشكل (3) اتجاه سلوك القوة (Power-oriented Behavior) بثلاث اتجاهات: نحو الأعلى Up-ward، نحو الأسفل Down-word، والجانبي Lateral، ويبين الشكل أيضا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية وبشكل مستمر.



Source: Schermerhorn, et al., 2000: 313

شكل (3)

الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية

وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة في دراسة (Kenny & Wilson, 1984; Rahim, 1989) هي من أهم المصادر وأكثرها تكرارًا وأنها تنسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، لذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 484) و (الجميلي، 2004: 41) وكما يأتي:

1- **القوة الشرعية Legitimate Power**: تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرءوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم (Hellriegel, et. al., 2001: 326) ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة، أو طمعًا في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرءوسين على أنها جزء من حياة المنظمة، ولذلك فهم يتوافقون معها.

2- **قوة المعلومات Information Power**: فسر (Mcshane & Glinow, 2000: 376) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد على التعامل، مع عدم التأكد البيئي، ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة.

3- **قوة الخبرة Expert Power**: تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المعاصر ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond, 2000: 130).

4- **قوة الارتباط Connection Power**: تعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والذين تكون معرفتهم، وأفكارهم، ودعمهم، وتعاونهم، ومواردهم – عناصر مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعًا من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقًا لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعدًا للتعاون مع الآخرين ودعمهم، إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم ما لم يكن – هو نفسه – قادرًا – على ذلك (Andrews et. al., 1996: 177).

5- **القوة المرجعية Referent Power**: تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الايجابي معه، وترتبط القوة المرجعية ارتباطًا طرديًا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, 2001: 355) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائدًا كارزميًا Charisma.

ثانيًا- إدارة المعرفة Knowledge Management:

أ- مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management Concept:

إن أشرف العلوم عند الله هو "علم معرفة الله"، لأن الله مصدر الوجود، وأول الدين هو معرفة هذا الوجود، وأن ذلك منوط بمستوى معرفة الإنسان بربه بعد معرفته بنفسه كما جاء في الحديث الشريف: **[من عرف نفسه فقد عرف ربه]** (الريشهري، 1421هـ: 333) عن (بحار الأنوار/ج2: 32). وهذه المعرفة هي المقياس المحدد لشخصية الإنسان، ومعرفة الله هي من أعظم النعم الإلهية على البشرية فقد عرفهم نفسه خلال آياته، فمن يصل إلى مستوى معرفة الرب لابد أن يشعر ويتحسس أية نعمة عظيمة أسبغها الله تعالى عليه، وآنذاك يشعر أيضا بأية خسارة فادحة كان يعيشها لو لم يرتفع إلى مستوى معرفة الرب العظيم، وانه هل كانت الدنيا تستحق العيش فيها دون هذه المعرفة؟ وأن معرفة الله لا تعني مجرد معلومات نظرية، بل هي مجموعة ممارسات رفيعة المستوى يأتي في مقدمتها الإيمان، فعن رسول الله (صلى الله عليه وسلم): **[الإيمان معرفة بالقلب، وقول باللسان، وعمل بالأركان]** (الريشهري، 1421 هـ: 333) عن (كنز العمال: 2) وعنه (صلى الله عليه وسلم): **[الإيمان والعمل أخوان شريكان في قرن، لا يقبل الله أحدهما إلا بصاحبه]** (كنز العمال: 59)، وهكذا فإن الحديث

عن المعرفة يتصل بالحديث عن الإيمان، وإن الحديث عن الإيمان يتصل بالحديث عن العمل، والعمل صنفان: عمل يخص الدنيا وعمل يخص الآخرة، قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): **[إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه]** (كنز العمال: 9128). ومعنى الإتقان – وفق المنظور الإداري المعاصر – يتصل بمفهومي الكفاءة والفاعلية، وبهذا المعنى فإن المعرفة – وفق المنظور الإداري الإسلامي – تدعو إلى الفاعلية، وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

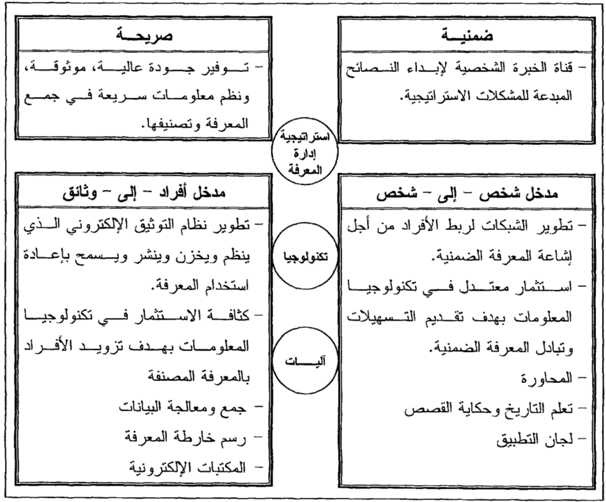
أما في الأدب الإداري المعاصر، فقد تناولت دراسات عديدة مفهوم المعرفة التنظيمية، منها دراسة (Pfeffer, 1982: 153)، حيث عرفها بأنها "القدرة على التنبوء بالمستقبل، وتوقع تقلبات المجهزين، ومعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة، والتحليل أثناء عملية البحث، والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط، مقارنة بالمعلومات المتوافرة، والفترة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية". ووصفت دراسة (Williams et. al., 1985: 568) المعرفة التنظيمية "بالمهارة والقدرات الفعلية المطلوبة، مثل القدرة على تحديد المشكلة، ومستوى الاقتدار التقني والمهني". وخلص (الخفاجي، 1996: 5) في تعريفه إلى "انصراف المعرفة التنظيمية إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة".

ووضح (Turban, et. al., 1999: 456) المفهوم والعلاقة بين المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة (Knowledge Management) فوصف إدارة المعرفة بكيفية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة، وأن المعرفة التنظيمية هي السبيل لحل المشكلات، والتنبؤ بالمستقبل، وإدراك سلوك المستهلك، وأن الهدف الأساسي للمعرفة هو السماح بالمشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing التي تعني تسهيل التعلم التنظيمي Organizational Learning حيث إن اعتماد المعرفة يمكن الشركات من أن تتعلم بشكل أسرع من منافسيها وتساعدهم على امتلاك الميزة التنافسية Competitive Advantage.

وأشار (Koeing, 1999: 17) إلى أن إدارة المعرفة قد اشتقت من مفهوم رأس المال الفكري وتوسعت عنه بعد أن كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة. وكان (Mayo, 1998: 34) قد وصف إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة لاستمرار التعلم والمعرفة. وتتعامل المنظمة وفقاً لرأي (Nonaka & Takeuchi, 1995: 8; Grant, 1996: 109) الذي اعتمده (Daft, 2001: 258) مع نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. وسوف يتم توضيح ذلك في الفقرة القادمة.

ب- مداخل إدارة المعرفة Approaches to Knowledge Management:

يوضح الشكل (4) مدخلين لإدارة المعرفة، والنقطة المهمة لكلا المدخلين هي الثقافة الذهنية التي تشجع التعاون ومشاركة المعرفة، وبما أن المعرفة تعطي القوة للإفراد داخل المنظمة، فإن ذلك سيولد لديهم دافعًا قويًا للمشاركة فيها، وبهذا يمكن القول: إن إدارة المعرفة غالبا ما تتطلب تغييرا رئيسًا في الثقافة.



Source: Daft, 2001: 260

شكل (4) مداخل إدارة المعرفة كما يراها Daft

يتضمن المدخل الأول – المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) – مجموعة من الخصائص الفكرية، مثل براءات الاختراع، والمعلومات المتعلقة بالزبائن، والأسواق، والمجهزين، والمنافسين، والاتصالات، إضافة إلى بيانات المقارنة المرجعية، ويعتقد الكثيرون هنا في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات

(Hansen, et. al., 1999: 106)، وعندما تستخدم المنظمة هذا المدخل فإن تركيزها سيكون على المعرفة التي يتم جمعها وإعدادها كقاعدة بيانات ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين، ويدعى هذا المدخل بمدخل الأفراد – إلى – الوثائق People-to-Documents Approach ويستخدم من قبل الشركات الاستشارية (Daft, 2001: 259). ويوضح الشكل (4) أيضا آليات إدارة المعرفة الصريحة المتمثلة بجمع ومعالجة البيانات ورسم خريطة المعرفة، والمكتبات الإلكترونية.

يركز المدخل الثاني – المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) – على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة – كيف (Know-How) عن طريق ربط الأفراد وجها – إلى – وجه (Face-to-Face) وتتضمن المعرفة الضمنية كذلك قوة البصيرة، والابتكار، والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم. وبالرغم من أن إدارة المعرفة الضمنية تستخدم تكنولوجيا المعلومات بوصفها بعدًا من أبعادها، فإنها تسند وتدعم عملية الاتصالات أيضًا، ويدعى هذا المدخل، بمدخل شخص – إلى – شخص (Person-to-Person Approach). ويوضح الشكل (4) كذلك آليات إدارة المعرفة الضمنية المتمثلة بالمحاورة، وتعلم التاريخ وحكاية القصص، ولجان التطبيق.

واستنادًا إلى ما تقدم يمكن القول بإمكانية اعتماد خصائص المعرفة الصريحة بوصفها متغيرات فرعية للمعرفة لأغراض هذا البحث، وذلك لما تتمتع به من الوضوح وإمكانية القياس والانسجام مع طبيعة وأهداف البحث.

ثالثًا- فاعلية المنظمة Organizational Effectiveness:

أ- مفهوم الفاعلية Effectiveness Concept:

تتباين مفاهيم الفاعلية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري، أو بتعدد مداخل قياس الفاعلية، وإنما يأتي التباين أيضًا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم بهذا المفهوم، مثل، المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين ... وغيرهم، حيث تمتلك كل جهة من هذه الجهات معايير مختلفة للحكم على فاعلية المنظمة.

ومن أجل الإحاطة بهذا المفهوم نستعرض من خلال الجدول (1) عددًا من التصورات والمفاهيم التي تمثل وجهات نظر مجموعة من الكتاب والباحثين لعدد من السنوات.

وتمثل النقاط الآتية القاسم المشترك لمفاهيم الفاعلية الواردة في الجدول المذكور:

- مفهوم متعدد الأبعاد يستند إلى قواعد نسبية وليس له نظرية ثابتة.
- يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يمثل قدرة المنظمة على التكيف مع المشكلات البيئية والداخلية.

ب- مداخل الفاعلية Effectiveness Approaches:

يتفق عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (Robbins, 1990:68; Hodge & Athony, 1991: 269; Bedeion & Zammuto, 1991: 61; Griffin, 1993: 82; Naraynan & Nath, 1993: 163) على أن هناك أربعة مداخل شائعة للفاعلية التنظيمية. وقدم (Daft, 2001: 64-72) شكلاً متميزاً لمداخل الفاعلية حيث قسمها إلى قسمين:

القسم الأول- مداخل الفاعلية الموقفية Contingency Effectiveness Approaches تركز المداخل الموقفية لقياس الفاعلية على مختلف أجزاء المنظمة التي تقوم بجلب الموارد من البيئة والقيام بالعمليات الداخلية لتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى البيئة، ويبين الشكل (5) أن هناك ثلاثة مداخل يمكن توضيحها باختصار كما يأتي:

جدول (1)

مفاهيم الفاعلية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين بحسب تسلسلها الزمني

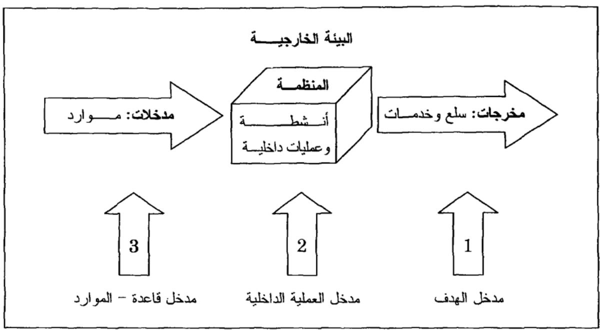
ت	المرجع	المفاهيم والتصورات
1	Georgopoulos & Tannenbourn, 1957: 535.	قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية.
2	Etzion, 1960: 8.	هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها.
3	Seashore & Yuchtman, 1967: 377.	مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من أجل الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والمهمة لاستمرار نشاطها.
4	Mott, 1972: 17.	إن المنظمة الفاعلة هي التي تقدم أكثر مخرجات وأعلى نوعية وتتكيف لبيئتها.
5	Alver, 1972: 717.	قابلية المنظمة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.
6	Hicks & Gullett, 1973:253.	القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح Stakeholders.
7	Pefeffer & Salancik, 1974.	قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهتمة بالمنظمة.
8	Penning, 1975: 393.	هي دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية.
9	Bobbit, et. al., 1978: 4.	تتحقق الفاعلية عند تحقيق النتائج المرغوبة.

تابع جدول (1)

ت	المرجع	المفاهيم والتصورات
10	Hofer & Schendel, 1978: 2.	إنها درجة تحقق المخرجات قياسًا بالمخطط.
11	Osborn, et. al., 1980: 52.	إنها الأوضاع داخل المنظمة ومخرجاتها مقارنة بالأنظمة المثالية.
12	Gaertner & Ramnarayon, 1983: 105.	إنها قدرة المنظمة على تقديم الفاعلية بما يرضي المنتفعين منها.
13	Steers, et. al., 1985: 72.	هي فاعلية المنظمة وكفاءتها* في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
14	Row, et. al., 1986: 84.	إنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
15	Hodge & Anthony, 1988: 297.	هي قدرة المنظمة على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس.
16	Robbins, 1990: 49.	إنها الدرجة التي تدرك فيها المنظمة أهدافها.
17	Carnall, 1990: 23.	الكفاية الآنية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية.
18	Sprout, 1991: 52.	إن الحكم على فاعلية المنظمة هو حكم شخصي يتم من قبل مجموعة مختلفة من أصحاب المصالح.
19	Hodge & Anthony, 1991: 269.	الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة مواردها لإنجاز أهدافها.
20	Hall, 1992: 252.	هي القابلية التي تتمتع بها المنظمة لاستثمار بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لأداء عملها.
21	Naraynan & Nath, 1993: 157.	حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المنظمة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها.
22	Daft, 2001: 64.	المدى الذي تتحقق فيه الأهداف المتعددة للمنظمة سواء كانت الرسمية أو الخاصة.

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على المصادر الواردة في متن الجدول.

* ميز (Drucker, 1976) بين الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية Effectiveness تعني عمل الأشياء الصحيحة Doing Right Things، والكفاءة Efficiency هي عمل الأشياء بشكل جيد Doing Things Well.



Source: Daft, 2001: 65.

شكل (5)

المداخل الموقفية لقياس الفاعلية التنظيمية كما يراها Daft

1- **مدخل الهدف Goal Approach**: ويتعلق بجانب المخرجات، وفيما إذا كانت المنظمة تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن المستوى المطلوب، ويعد (Daft, 2001: 65) هذا المدخل الوسيلة الأكثر منطقية في تقدير وقياس فاعلية المنظمة، باعتبار أن المنظمات تقوم أساسًا لتحقيق أهداف محددة من المخرجات أو الأرباح أو رضا الزبائن، وهو يصب بالتالي في قياس التقدم الحاصل باتجاه تحقيق تلك بالأهداف. وحدد (Bedeian & Zammut, 1991: 63) ثلاث صعوبات تواجه تطبيق هذا المدخل هي: أن الأهداف حالات مثالية، وتعددية الأهداف، وعدم وضوح المعايير المستخدمة.

2- **مدخل قاعدة - الموارد Resource- Based Approach**: ينظر هذا المدخل إلى المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية، ويرى أن المنظمات يجب أن تنجح في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها لكي تكون فاعلة، وتعرف الفاعلية وفقًا لهذا المنظور بأنها قابلية المنظمة في الحصول على الموارد ذات القيمة والنادرة بشكل نسبي أو مطلق والنجاح في عملية دمجها وإدارتها (Russo & Fouts, 1997: 534). وأشار (Bedeian & Zammute, 1991: 67) إلى ثلاث صعوبات تواجه تطبيق هذا المدخل هي: صعوبة تشغيل المدخل، تحديد الموارد ذات العلاقة، والتركيز الزائد في الحصول على الموارد.

3- **مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach**: تقاس الفاعلية وفقًا لهذا المدخل بالكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بعدة أوجه منها، قناعة وسعادة العاملين، تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية ... وغيرها، ولا يهتم هذا المدخل بالبيئة الخارجية وإنما العنصر المهم في قياس الفاعلية هنا هو كيفية أداء المنظمة لعملياتها (Daft, 2001: 68).

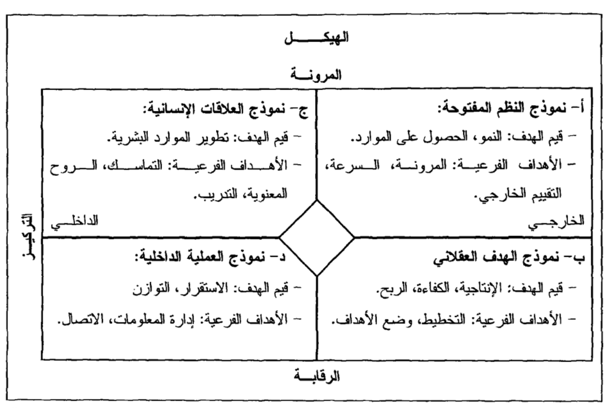
القسم الثاني- مداخل الفاعلية المتوازنة Balanced Effectiveness Approaches: ترى المداخل التكاملية المتوازنة أن المنظمات تعمل بعدة أشياء وتمتلك عدة مخرجات، فهي تحاول أن توازن بين مختلف أجزاء المنظمة بدل التركيز على جزء واحد، وتضم هذه المداخل عدة مؤشرات ضمن الإطار الواحد، وتشمل: مدخل أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية، ويمكن إيجازها كما يأتي:

1- **مدخل أصحاب المصلحة أو الجمهور Stakeholders or Constituency Approach**: عرف (Tusi, 1990: 458; Fombrun & Shanley, 1990: 233) أصحاب المصلحة بأي مجموعة داخل أو خارج المنظمة تمتلك حصة في الأداء التنظيمي. فالدائنون، والمجهزون، والمستخدمون، والمالكون كلهم أصحاب مصلحة. ويعد توافر القناعة لمثل هذه المجاميع مؤشرًا للأداء التنظيمي، ويمتلك كل صاحب مصلحة مؤشرًا مختلفًا للفاعلية بسبب اختلاف مصالحهم في المنظمة. ويعد (Oldcorn & Parker, 1996: 11) هذه النقطة من أهم محددات هذا المدخل الذي يتميز بالنظرة الشمولية للفاعلية، فهي تشمل المدخلات والعمليات، إضافة إلى المخرجات على العكس من المداخل الثلاثة السابقة.

2- **مدخل القيم التنافسية Competing Values Approach**: يربط هذا المدخل مؤشرات الأداء التي يتم اعتمادها من قبل المديرين والباحثين باستخدام قائمة شاملة من المؤشرات، ويبين الشكل (6) أربعة نماذج للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية تنتج عن الترابط بين بعدين هما:

البعد الأول- التركيز التنظيمي Organizational Focus: ويهتم بالقيم المتعلقة بالقضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، حيث يشير التركيز الداخلي Internal Focus إلى اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، بينما يشير التركيز الخارجي External Focus إلى التأكيد على مصلحة المنظمة وعلاقاتها بالبيئة.

البعد الثاني- هيكل المنظمة Organizational Structure فيما إذا كان مستقرا (Stabile) أو مرنا (Flexible)، فالاستقرار يشير إلى تقييم الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى إلى أسفل Top-Down Control، بينما تشير المرونة إلى قيم التعلم والتغيير.



Source: Narayanan & Nath, 1993:167; Daft, 2001: 71

شكل (6)

النماذج الأربعة للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

يثار التساؤل عن مدى تأثير بعض العوامل (التي تتصف بالحداثة النسبية في الفكر التنظيمي) في فاعليـــة المنظمة، وقد وقع الاختيار على القوة التنظيمية وإدارة المعرفة حسبما أشارت إليه الدراسات الواردة في مقدمة البحث، لتحديد أثر هذين العاملين في فاعلية المنظمة، ومن أجل توضيح ذلك، فقد تمت إثارة بعض التـــساؤلات التي تشكل إطارا لمشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

أ- هل ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟

ب- هل تؤثر القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة؟

ج- هل تؤثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة؟

د- هل تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة؟

ثانيًا- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ- إلقاء الضوء على مفاهيم ومصادر القوة التنظيمية، ومفاهيم ومداخل إدارة المعرفة، إذ لا يمكن لأية منظمة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات إلى أهمية هذين المتغيرين وتأثيرهما في تحقيق فاعلية المنظمة تحديدًا وقياسًا بوصفها أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة.

ب- تقديم أنموذج معرفي وميداني جديد يبين أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط.

ثالثًا- أهداف البحث:

تتحدد أهداف البحث بالآتي:

أ- تحديد العلاقة بين القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

ب- تحديد أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة كل على انفراد في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

ج- تحديد أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث.

د- تقديم التوصيات المناسبة للشركات المبحوثة في ضوء ما ستفرزه نتائج البحث.

رابعًا- متغيرات البحث وطرائق قياسها:

اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

أ- **القوة التنظيمية:** تعبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المنظمة، وقد تم الاعتماد على دراسات (Kenny & Wilson, 1984; Rahim, 1989) في قياس هذا المتغير الذي استخدمته دراسة (الجميلي، 2004)، حيث تمت الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، ويتكون هذا المقياس من خمسة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (1-13) في استمارة الاستبانة[1]، هي: القوة الشرعية (1-3)، قوة المعلومات (4-5)، قوة الخبرة (6-9)، قوة الارتباط (10-11)، والقوة المرجعية (12-13).

---

(1) انظر ملحق (1).

ب- **إدارة المعرفة:** تم اعتماد المعرفة الصريحة وفقًا لتصنيف (Daft, 2001) الذي استخدمته دراسة (الكبيسي، 2002) في جزء من أنموذجها، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة التي اعتمدت على مقياس (Stewart, 1999; Tsai, 2000)، لكون هذا المقياس يتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، حيث يتكون من سبعة متغيرات فرعية تمثل أبعاد المعرفة الصريحة تم التعبير عنها بالفقرات (14-30) في استمارة الاستبانة وهي: السوق (14-15)، والزبائن (16-17)، والاتصالات (18-20)، والتكنولوجيا (21-23)، والمجهزون (24-25)، والمنافسون (26-27)، وبراءات الاختراع (28-30).

ج- **فاعلية الشركة:** تعني دالة التطابق الجيد والانسجام بين متغيرات البحث المستقلة، وهي القوة والمعرفة، وقد تم الاعتماد على مقياس (Pennings, 1975) الذي استخدمته دراسة (آل ياسين، 1998)، حيث تمت الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف البحث، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة متغيرات فرعية تم التعبير عنها بالفقرات (31-34) في استمارة الاستبانة، وهي: الروح المعنوية (31)، والقلق (32-33)، والأداء (34).

وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة لمتغيرات البحث كافة، وتم التأكد من صدق الاستبانة (validity) وثباتها (Reliability) بمفهومي الاستقرار والاتساق، حيث تم احتساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest Method) باستخدام معامل ارتباط (Spearman)، فيما تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من الثبات بمفهوم الاتساق، وقد كانت جميع النتائج أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية وهو (60%) (Mudisk, 1990: 89).

خامسًا- فرضيات البحث:

وصولاً إلى أهداف البحث، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** ترتبط القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تؤثر القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة كل على انفراد، وبشكل مجتمع في فاعلية المنظمة في الشركات عينة البحث وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر القوة التنظيمية معنويًا في فاعلية المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر إدارة المعرفة معنويًا في فاعلية المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع معنويًا في فاعلية المنظمة.

سادسًا- نموذج البحث:

من أجل توضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع نموذج يمثل شكلاً مبسطًا للعلاقة بين متغيرات البحث كما هو مبين في الشكل (7).

سابعًا- حدود البحث وعينته:

يتحدد مجتمع البحث بشركات القطاع الصناعي المختلط الذي يبلغ عددها (25) شركة منتشرة في انحاء العراق، وقد تم اختيار هذا القطاع لأسباب عديدة منها:

1- يحتل القطاع الصناعي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي.

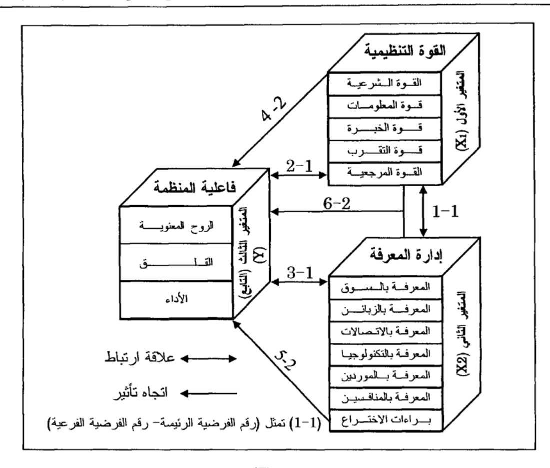
2- تعدد مصادر القوة البيئية والداخلية المؤثرة على شركات هذا القطاع.

3- يتعامل هذا القطاع مع السوق، والزبائن، والموردين، والمنافسين، والاتصالات بشكل مباشر، مما يعزز أهمية المشاركة بالمعرفة.

4- تتنافس شركات هذا القطاع مع مثيلاتها المحلية والأجنبية، مما يعزز دور الفاعلية كمؤشر لقياس حسن الأداء.

ولانتخاب عينة تمثل مجتمع البحث، فقد تم اختيار جميع الشركات التي تقع في مدينة بغداد، وتمتلك إنتاجًا تجاريًا، وتوفر البيانات اللازمة لإنجاز البحث والبالغ عددها عشر شركات، وهي عينة عمدية[1] تمثل (40%) من المجتمع الأصلي، الأمر الذي يساعد على تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال البحث.

[1] يمكن تعريف العينة غير الاحتمالية (العمدية) (Purposive Sample) بأنها العينة التي يتم أخذ الوحدات المكونة لها بطريقة تحكمية ولا تقوم على أساس عشوائي، ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى (Hogg & Craig, 1986: 16)



شكل (7)

نموذج البحث

وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام وبواقع (7) مديرين لكل شركة، أي أن عينة البحث تكونت من (70) مديرًا، منهم (10) مدراء مفوضين و (60) مدير قسم، وبلغ عدد الاستمارات المستردة (60)، أي أن نسبة الاسترداد (85.7%)، وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد مدة شهرين هما أيلول وتشرين الأول(سبتمبر وأكتوبر) من عام 2005، يذكر أن الأقسام التي شملها البحث هي (الإنتاج، والمبيعات، والأفراد، والحسابات، والبحث والتطوير، والسيطرة النوعية)، وتمثل هذه الأقسام القاسم المشترك للشركات عينة البحث.

ثامنًا- الأساليب الإحصائية:

لغرض وصف وتحليل البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية: (1) الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة المديرين لمتغيرات البحث ومقاييسه. (2) الانحراف المعياري لحساب مقدار تشتت قيم

الإجابات عن الوسط الحسابي. (3) معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (4) T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (5) F- test لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغير أو المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية (x1) والمعرفة (x2) كل على انفراد وبشكل مجتمع، في المتغير التابع (y) فاعلية المنظمة. (6) R2 معامل التغيير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير التابع.

وتمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (Spss ver 13/2004) تحت برنامج النوافذ (Windows) لاستخراج معظم النتائج.

المبحث الثالث- اختبار أنموذج البحث وفرضياته:

أولاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث والتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المشتقة عنها باستعمال معامل ارتباط Spearman واستخدام اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقات المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة ≤ قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه العلاقة إذا كانت (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية عند المستوى (0.05).

واستناداً إلى ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات، تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية وكما يأتي:

1- العلاقة بين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يظهر الجدول (2) ما يأتي:

أ- ترتبط أغلب متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات المعرفة، باستثناء العلاقة بين القوة الشرعية والتكنولوجيا وبراءات الاختراع، والعلاقة بين قوة المعلومات والموردين والمنافسين، والعلاقة بين قوة الارتباط وبراءات الاختراع، والعلاقة بين القوة المرجعية والاتصالات والتكنولوجيا والمنافسين، حيث كانت قيم t المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الخبرة وجميع متغيرات المعرفة، وبين قوة الارتباط وجميع متغيرات المعرفة باستثناء براءات الاختراع، وبين القوة الشرعية وبعدي الموردين والمنافسين، مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة، حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- تقترن زيادة القوة الشرعية مع ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والموردين والمنافسين) بنسبة (71.4%).
- يؤدي توافر قوة المعلومات إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والاتصالات والتكنولوجيا وبراءات الاختراع) بنسبة (71.4%).
- تقود زيادة قوة الخبرة إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها، أي بنسبة (100%).
- تؤدي زيادة قوة الارتباط إلى ارتفاع مستوى المعرفة بجميع متغيراتها باستثناء براءات الاختراع بنسبة (85.7%).
- يؤدي توافر القوة المرجعية إلى ارتفاع مستوى المعرفة (بالسوق والزبائن والموردين وبراءات الاختراع) بنسبة (57.1%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بنسبة تحقق قدرها (77.1%)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط تبادلية بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى إدارة المعرفة في أغلب أبعادها.

2- العلاقة بين القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يظهر الجدول (3) ما يأتي:

أ- ترتبط جميع متغيرات القوة بعلاقة معنوية موجبة مع متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والأداء) في حين انعدمت العلاقة بين متغيرات القوة ومتغير القلق، حيث كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين قوة الشرعية والروح المعنوية (0.630) والأداء (0.628)، وبين قوة الخبرة والروح المعنوية (0.639)، وبين قوة الارتباط والروح المعنوية (0.535) والأداء (0.580) مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة، وكانت جميع قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- إن الزيادة في جميع متغيرات القوة تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء بنسبة (100%) لكل منها.
- لا توجد علاقة بين متغيرات القوة والقلق الذي يشعر به الأفراد عينة البحث.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بنسبة تحقق قدرها (66.7%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر القوة التنظيمية في رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء.

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	السوق		الزبائن		الاتصالات		التكنولوجيا	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الشرعية	*0.433	3.555	*0.415	3.475	*0.402	3.344	0.149	1.148
المعلومات	*0.372	3.053	*0.391	3.235	*0.439	3.721	*0.385	3.178
الخبرة	*0.601	5.730	*0.703	7.533	*0.633	6.228	*0.612	5.895
الارتباط	*0.520	4.638	*0.572	5.314	*0.562	5.175	*0.549	5.004
المرجعية	*0.250	1.966	*0.243	1.908	0.149	1.148	0.171	1.322

تابع جدول (2)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الموردون		المنافسون		براءات الاختراع	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الشرعية	*0.500	4.396	*0.512	4.542	0.180	1.394
المعلومات	0.210	1.636	0.202	1.570	*0.369	3.025
الخبرة	*0.721	7.925	*0.725	8.019	*0.625	6.099
الارتباط	*0.532	4.788	*0.588	5.537	0.152	1.171
المرجعية	*0.225	1.758	0.164	1.266	*0.233	1.825

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط (r_s) Spearman بين "القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الروح المعنوية		القلــق		الأداء	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الـــشرعيــــة	*0.630	6.178	0.156	1.203	*0.628	6.148
المعلومــــات	*0.250	1.966	0.181	1.401	*0.450	3.838
الخبـــــرة	*0.639	6.330	0.172	1.330	*0.442	3.754
الارتبـــــاط	*0.535	4.825	0.149	1.148	*0.580	5.424
المرجعيـــــة	*0.370	3.033	0.152	1.171	*0.385	3.178

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

3- العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يظهر الجدول (4) ما يأتي:

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط Spearman (r_s) بين "إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة" وقيم t المحسوبة (N=60)

إدارة المعرفة / القوة التنظيمية	الروح المعنوية		القلــق		الأداء	
	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة
الـــســـوق	*0.650	6.516	*-0.735	8.262	*0.444	3.775
الزبائــــن	*0.688	7.224	*-0.711	7.704	*0.452	3.860
الاتصــــالات	*0.685	7.165	*-0.682	7.107	*0.462	3.968
التكنولوجيـــا	*0.625	6.099	*-0.695	7.368	*0.398	3.305
الموردي ــــن	*0.701	7.490	*-0.665	6.785	0.185	1.434
المنافـسيــن	*0.697	7.403	*-0.742	8.433	*0.412	3.444
براءات الاختـــراع	*0.714	7.768	*-0.702	7.508	0.192	1.490

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية (58)=1.671

أ- ترتبط اغلب متغيرات المعرفة بعلاقة معنوية مع متغيرات الفاعلية باستثناء العلاقة بين كل من المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع مع الأداء (0.185) (0.192) حيث كانت قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

ب- تميزت قيم معاملات الارتباط بين جميع متغيرات المعرفة والروح المعنوية بكونها مرتفعة وموجبة، وبين متغيرات المعرفة والقلق بكونها مرتفعة وسالبة، بينما تراوحت قيم المعاملات بين متغيرات المعرفة (عدا المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) والأداء بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة وبكونها موجبة، حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (1.671) عند درجة ثقة (95%).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها إلى انخفاض القلق لدى المدراء في الشركات عينة البحث بنسبة (100%).
- يؤدي انتشار المعرفة بجميع متغيراتها (باستثناء متغيري المعرفة بالموردين والمعرفة ببراءات الاختراع) إلى زيادة الأداء بنسبة (71.4%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة تحقق قدرها (90.7%)، وهذا يعني أن الشركات عينة البحث تستخدم مصادر المعرفة في زيادة فاعلية المنظمة في أغلب أبعادها.
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة، تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.87%).

ثانيًا- اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرين المستقلين القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (فاعلية المنظمة) باختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المشتقة عنها وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واستخدام اختبار Fisher (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، حيث يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة ≤ قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة < قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية، وكما يأتي:

1- تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (5) ما يأتي:

جدول (5)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير القوة التنظيمية في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلـــق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
القوة التنظيمية	*3.299	0.234	1.556	0.126	*3.542	0.247

* معنوية عند مستوى 0.05   قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 54، 5) F تساوي 2.368

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل القوة في متغيري الفاعليــة (الــروح المعنويــة والأداء) (3.299) (3.542) > قيمة (F) الجدولية (2.368) عند مستوي (0.05) وبلغت قيم معامــل التحديد (R2) (0.234) (0.247) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير القوة من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين المتغيرين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد القلق (1.556) < قيمة (F) الجدولية (2.368) وبلغت قيمة (R2) (0.126).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للقوة في المتغيرات الفرعية للفاعليــة (الــروح المعنويــة والأداء) بنــسب تفــسير (23.4%) و(24.7%).
- عدم وجود تأثير للقوة في متغير الفاعلية (القلــق) يؤكده انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (12.6%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة تحقق قدرها (66.7%).

2- تأثير إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوضح الجدول (6) ما يأتي:

جدول (6)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلـــق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
إدارة المعرفة	*6.379	0.462	*7.310	0.496	1.129	0.123

* معنوية عند مستوى 0.05   قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 52، 7) F تساوي 2.166

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل المعرفة في متغيري الفاعلية (الروح المعنوية والقلق) (6.379) (7.310) > قيمة (F) الجدولية (2.166) عند مستوى (0.05) وبلغت قيم معامل التحديد (R2) (0.462) (0.496) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير المعرفة من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الفاعلية) من خلال هذين البعدين.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة للأداء كمتغير من متغيرات الفاعلية (1.129) < قيمة (F) الجدولية (2.166) وبلغت قيمة (R2) (0.132).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للمعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) بنسب تفسير (46.2%) و(49.6%).
- عدم وجود تأثير معنوي للمعرفة في متغير الفاعلية (الأداء) يؤكده انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (13.2%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة تحقق قدرها (66.7%).

3- تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يوضح الجدول (7) إن قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين القوة والمعرفة

جدول (7)

قيم F المحسوبة و R^2 لقياس تأثير القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة (N=60)

فاعلية المنظمة	الروح المعنوية		القلق		الأداء	
	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2
القوة التنظيمية وإدارة المعرفة	*2.090	0.348	*2.155	0.355	*1.929	0.330

* معنوية عند مستوى 0.05 قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 وفق الصيغة (0.05، 47، 12) F تساوي 1.917

مجتمعين في متغيرات الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) قد بلغت (2.090) (2.155) (1.929) على التوالي > قيمة (F) الجدولية (1.917) عند مستوى (0.05) وبلغت قيم معامل التحديد (R2) (0.348) (0.355) (0.330) وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغيران المستقلان مجتمعين من التغيرات التي تطرأ على أبعاد المتغير المعتمد (الفاعلية) كل على انفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي غير عال لمتغيري القوة والمعرفة بشكل مجتمع في أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير منخفضة نسبيا (34.8%) و(35.5%) (33%). أما النسب المكملة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج نموذج البحث.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية السادسة بنسبة تحقق قدرها (100%) ولكن بنسب منخفضة.
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية (الرابعة والخامسة والسادسة) تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%).

المبحث الرابع– الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً– الاستنتاجــات:

1- أظهرت نتائج اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ما يأتي:

- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة (27) معامل من مجموع (35) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الأولى بنسبة (77.14%).
- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات القوة التنظيمية وفاعلية المنظمة (10) معامل من مجموع (15) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثانية بنسبة (66.7%).
- بلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة (19) معامل من مجموع (21) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة (90.48%).
- وبلغ عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين متغيرات البحث المختلفة (56) معامل من مجموع (71) وتؤكد هذه النتيجة تحقق الفرضية الرئيسة الأولى بنسبة (78.87%).

2- أظهرت نتائج اختبار معاملات الانحدار (التأثير) بين متغيرات البحث ما يأتي:

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) وبنسب تفسير (R^2) (23.4%) (24.7%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة (66.7%).
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والقلق) وبنسب تفسير (R^2) (46.2%) (49.6%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة (66.7%).

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية غير عال لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية والقلق والأداء) وبنسب تفسير (R^2) منخفضة نسبيا (34.8%) (35.5%) (33%) ويثبت هذا الاستنتاج صحة تحقق الفرضية الفرعية السادسة بنسبة (100%).
- تؤكد الاستنتاجات الواردة ضمن الفقرة (2) أعلاه صحة تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (77.8%).

ثانيًا- التوصيـات:

1- الاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

- تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات.
- إنشاء شبكات مناسبة لتدفق المعلومات من وإلى المواقع الأساسية في الشركات عينة البحث لتبادل المعرفة وتدعيم قوة المعلومات.
- تطوير رأس المال الفكري المتمثل بمهارات ومعارف وقابليات المديرين من أجل تعزيز قوة الخبرة في هذه الشركات.
- زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الشركات المبحوثة للاستفادة من معرفتهم وأفكارهم ودعمهم وتعاونهم لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة.
- الاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين من أجل كسب ولاء الأفراد العاملين وبالتالي تعزيز موقع القوة المرجعية في الشركات المبحوثة.

2- السعي إلى إشاعة مفهوم المشاركة بالمعرفة وتسهيل عمليات التعلم التنظيمي بوصفها عوامل مؤثرة في فاعلية المنظمة وذلك من خلال:

- تهيئة الأسباب العقلية للإسهام في تكوين أراء واتجاهات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط الشركات عينة البحث.
- رفع المهارات والقدرات المهنية والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل هذه الشركات.
- التركيز علي رفع مستوى المعرفة الصريحة وهي معرفة رسمية ومنظمة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين، وتشمل المعرفة بالسوق والزبون والاتصالات والتكنولوجيا والموردين والمنافسين وبراءات الاختراع.

3- الاهتمام بالفاعلية التنظيمية بوصفها أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال:

- اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية (الهدف، والموارد، والعملية الداخلية) ومداخل الفاعلية المتوازنة (أصحاب المصالح، والقيم التنافسية) وذلك من أجل الاستفادة من الطروحات النظرية في هذا المجال.
- السعي إلى تكييف نماذج مدخل القيم التنافسية (النظم المفتوحة، والهدف العقلاني، والعملية الداخلية، والعلاقات الإنسانية) من أجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة البحث.

4- السعي إلى تكييف متغيرات القوة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل مجتمع من أجل زيادة الفاعلية لهذه الشركات لما تمتلكه من بيئة مناسبة لذلك، ويأتي دور وزارة الصناعة والمعادن كبيرا في المساعدة على تحقيق هذا المسعى.

5- ليست القوة والمعرفة فقط هما المتغيران اللذان يؤثران في الفاعلية. وهذا ما أكدته نسب التفسير التي لم تصل في أحسن الأحوال إلى أكثر من (35.5%) في كل متغير فرعي، وهو ما يدعو الباحث للتوصية بدراسة متغيرات أخرى تؤثر في فاعلية شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ولم تدخل في نموذج البحث.

6- دعوة شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية إلى ضرورة استحداث أقسام خاصة بالمعرفة وتفعيل أقسام البحث والتطوير.

7- أهمية اختبار نموذج البحث في منظمات عراقية وعربية أخرى مثل شركات التامين أو المصارف أو الجامعات أو في منظمات تجارية أو تربوية أو صحية وغيرها.

8- الدعوة إلى تطبيق نموذج البحث في شركات القطاع الصناعي في البلدان العربية.

9- استخدام وسائل إحصائية أخرى من أجل اختبار نموذج البحث ومتغيراته.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم:

1- آل ياسين، محمد محمد حسن. 1998، ***إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

2- الجميلي، خميس طلب عباس. 2004، ***أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

3- الخفاجي، نعمة عباس. 1996، ***المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي: دراسة اختبارية في صناعة التامين العراقية***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

4- الريشهري، محمد. 1421 هـ، ***منتخب ميزان الحكمة***. بغداد: مكتبة العروة الوثقى.

5- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. 2002، ***إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط***"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية:

A- Books:

1- Alver, E. 1972," ***Behavioral Decision Organization***", Prentice-Hall, USA, 1972.

2- Andrews, P.; R. Herschel; and J. Baird. 1996, "***Organizational Communication***", Boston, Houghton Mifflin Company.

3- Bedeian, A. and R. Zammuto. 1991,"***Organizations: Theory and Design***", The Dryden Press, Chicago.

4- Bobbit, H. et. al. 1978,"***Organizational Behavior: Under Standing and Prediction***", N. J., Parent.

5- Buchanan, D. and A. Huczynski. 1997, "***Organizational Behavior***", 3rd ed., London, Prentice-Hall.

6- Carnell, C. 1990," ***Managing Change in Organizations***", Prentice Hall, London.

7- Certo, S. 1997," ***Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment***", Prentice-Hall International, Inc.

8- Daft, R. 2001," ***Organization Theory and Design***", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc.

9- Drummond, H. 2000, "***Introduction to Organizational Behavior***", New York, Oxford University Press.

10- Etzion, A. 1964," ***Modern Organization***", Englewood cliffs, N. J. prentice Hall.

11- Griffin, R. 1993," ***Management***", 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston.

12- Hach, M. 1997, "***Organization Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives***", Great Britain.

13- Hall, R. 1992," ***Organizations: Structure, Process, and Outcomes***", Prentice Hall, Englewood cliffs, N. J.

14- Hellriegel, D.; J. Slocum; and R. Woodsman. 2001, "***Organizational Behavior***", USA, Southwestern College Publishing.

15- Hicks, H. and C. Gullett. 1973," ***Organizations: Theory and Behavior***", McGraw-Hall, Inc., Singapore.

16- Hodge, B. and W. Anthony. 1991, "***Organization Theory: A strategic Approach***", 4th ed., Allyn and Bacon.

17- Hoge, B. and W. Anthony. 1988. " ***Organizations Theory***", 3rd ed., Allyu and Bacon,. Inc., Boston.

18- Luthans, F. 1985," ***Organizational Behavior***", 4th ed., McGraw-Hill Book Company, Singapore.

19- Mcshane, S. and M. Glinow. 2000," ***Organizational Behavior***", McGraw-Hill, Co. Inc,.

20- Moorhead, G. and R. Griffin. 1995," ***Organizational Behavior***", Boston, Houghton Mifflin Company.

21- Mott, P. 1972," ***The Characteristic of Effective Organization***", Harper & Row, New York.

22- Narayanan, V. and R. Nath. 1993," ***Organizations Theory: A Strategic Approach***", Richard D. Irwin, Inc.

23- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995," ***The Knowledge Creating Company***", New York, Oxford University Press.

24- Oldcorn, R. and D. Parker. 1996," ***The Strategic Investment Decision***", London, Pitman.

25- Osborn, R.; J. Hunt, and L. Jauch. 1980," ***Organizations Theory***", John Wiley and Sons, Inc.

26- Pfeffer, J. 1982," ***Organization and Organization Theory***", Boston: Pitman Publishing.

27- Pfeffer, J. and G. Salanick. 1974," ***The External Control of Organization***", Harper & Row, New York.

28- Robbins, S. 1990," ***Organization Theory: Structure, Designs and Applications***", 3rd ed., New Jersey, Prentice-Hall.

29- Robbins, S. 2001," ***Organizational Behavior***", 9th ed., N. J., Prentice-Hall, Inc.

30- Row, A.; R. Mason; and K. Dickel. 1986, "***Strategic Management and Business Policy***", 2nd ed., Inc., Canada.

31- Schermerhorn, J.; J. Hunt, and R. Osborn," ***Organizational Behavior***", John Wiley.

32- Steers, R. 1985," ***Organizations Effectiveness***", New York, Publishing Co.

33- Stewart, T. 1999," ***Intellectual Capital***", New York.

34- Turban, E.; E. Mclean, and J. Wetherbe. 1999," ***Information Technology for Management***," John Wiley and Sons, Inc.

35- Williams, J.; A. Dubrin, and H. Sisk. 1985, "***Management and Organization***", 5th ed., Cincinnati, South-Western Publishing Co.

B- Periodicals:

1- Astly, W. and P. Sochder. 1984, "Structural Sources of Intraorganizational Power", ***Academy of Management Review***, Vol. 9.

2- Formbrun, C. and M. Shanley. 1990,"What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", ***Academy of Management Journal***, 33.

3- French, J. and B. Raven. 1959, "The Bases of Social Power", ***Studies in Social Power***.

4- Georgopoulos, B. and B. Tannebaum. 1957, "A Study of Organizational Effectiveness", ***American Sociological Review***, 22, 1957.

5- Grant, R. 1996, "Toward a Knowledge-Based Theory of the firm", ***Strategic Management Journal***, 17.

6- Hansen, M.; N. Nohria and T. Tierney. 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", ***Harvard Business Review***, March-April.

7- Hardy, G. 1985, "The Nature of Unobtrusive Power", ***Journal of Management Studies***, Vol. 22, No. 1.

8- Hickson, D. et. al. 1971, "Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, No. 2.

9- Kenny, G. and D. Wilson. 1984, "The Interdepartmental Influence of Managers", ***Journal of Management Studies***, Vol. 21, No. 4.

10- Koeing, M. 1999, "Education for Knowledge Management", ***Information Service***, Vol. 19, Issue, I.

11- Mayo, A. 1998, "Memory Bankers", ***People Management***, 22 January 22.

12- O'Neill, R. and R. Quinn. 1993, "Application of the Competing Values Framework", ***Human Resource Management***, 32.

13- Pennings, J. 1975, "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 20, No. 2.

14- Rahim, M. 1989, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision", ***Journal of Management***, Vol. 15, No. 4.

15- Russo, M. and P. Fouts. 1997, "Resource-Based Perspective on Corporate Environment Performance and Profitability", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 3.

16- Seashore, S. and P. Yuchtman. 1967, "Factorial Analysis of Organizational Performance", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 12, No. 1.

17- Tsai, Wenpin. 2000, "Social Capital Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkage", ***Strategic Management Journal***, Vol. 21, No. 9.

18- Tusi, A. 1990, "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness", ***Administrative Science Quarterly***, 35.

الملحق (1): الاستبانـــة

السيد المدير المحترم

يهديكم الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة/ دراسة ميدانيـة فـي عينـة مـن شركات القطاع الصناعي المختلط، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مـصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط وليس هناك ضـرورة لـذكر الاسـم لأن الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

شاكرين تعاونكم ... مع التقدير — الباحـث

ملاحظة: يرجى تأشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال بوضع الرقم الذي يعبر عما تراه ملائما من المقياس أدناه:

المتغيــر	الأسئلة	الإجابـــة 5	4	3	2	1
القـــــوة	1-13	اتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
المعرفـــة	14-30	عالية جدا	عالية	معتدلة	واطئة	واطئة جدا
الفاعليـــة	31-34	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما

أولا-	القوة التنظيمية	الإجابة
1-	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.	
2-	يمنحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	
3-	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي الشركة التعاون في قضايا العمل.	
4-	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الشركة.	
5-	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل الشركة.	
6-	يفضل منتسبو الشركة العمل باقتراحاتي لكوني أمتلك خبرة مهنية عالية.	
7-	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	
8-	أكسبتني مواقع العمل السابقة في الشركة خبرات واسعة.	
9-	أكسبتني مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	
10-	أمتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	
11-	أمتلك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني أحظى بتأييد المسئولين في الوزارة.	
12-	يرغب منتسبو الشركة إقامة علاقات شخصية معي.	
13-	يؤيدني منتسبو الشركة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	

ثانيا	إدارة المعرفة	الإجابة
14-	معدلات معرفة إدارة الشركة بحجم الطلب ونوعه في سوق الشركة	
15-	تمتلك إدارة الشركة معرفة مسبقة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتها.	
16-	إن معرفة إدارة الشركة حول تمييز الزبون للعلاقة والاسم التجاري الخاص بها.	
17-	تمتلك الإدارة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة.	
18-	تمتلك الإدارة معرفة بنوع الاتصال الوظيفي المطلوب لتنسيق مهام الشركة.	
19-	تمتلك الإدارة معرفة باتصالات الشركة مع الجهات الخارجية.	
20-	تتوفر معرفة في الشركة حول تقنية الاتصالات المحوسبة.	
21-	تمتلك الإدارة معرفة بما هو جديد في تقنية عمل الشركة.	
22-	هناك معرفة متراكمة بالتقنية الحالية للشركة.	
23-	تواكب الإدارة تطورات المعرفة التقنية في مجال عمل الشركة.	
24-	تمتلك إدارة الشركة معرفة بنوعية الموردين المتعاملين معها.	
25-	تتوفر لإدارة الشركة معرفة بالامكانات المالية والمادية للموردين.	
26-	إن معرفة إدارة الشركة لقدرات المنافسين لها.	
27-	تمتلك إدارة الشركة معرفة بالسياسات المستقبلية للمنافسين.	
28-	تمتلك الإدارة معرفة بأسلوب استثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية في الشركة.	
29-	تمتلك إدارة الشركة تصورا واضحا عن منتسبيها الذين لديهم براءات اختراع.	
30-	تتوفر لإدارة الشركة معرفة حول الأشخاص الذين يحملون براءات اختراع في بيئتها.	

ثالثاً	فاعلية الشركة	الإجابة
31-	هل أنت راض عن:	
	– عملك	
	– زملائك	
	– رئيسك	
	– الشركة كلها	
32-	تشعر أنك مشدود الأعصاب ومتوتر نتيجة لوظيفتك.	
33-	تعاني من الاضطراب بسبب ضغط الوظيفة.	
34-	هل تحقق أداء الشركة في هذه السنة مقارنة بالسنين الماضية.	

Organizational Power and Knowledge Management and their Impact on Organizational Effectiveness A Field Study on a Sample of Iraqi Mixed Industrial Sector Companies

Dr. Akram Alyasiry
College of Administration & Economics
Karbala University – Iraq

Dr. Fadhil Alameri
Assistant President
Al-Mustansiryah University - Iraq

Abstract

This Research deals with the relationship between Organizational Power, and knowledge management and measures their impact on organizational Effectiveness.

To ensure that, two main hypotheses are formulated and six hypotheses have emerged from it. All of these hypotheses were examined in (10) companies in Iraq mixed Industrial sector through preparing a special questionnaire. This questionnaire which is received by 60 (CEOs) consists of three divisions with (34) questions.

The first one is specialized to determine Organizational Power sources. The second division explores Explicit knowledge dimensions. And the final one dedicated to Organizational Effectiveness Indicators. For verifying these hypotheses, many Statistical Tools have been used, some of these tools are: Spearman Correlation Coefficient, (T) Test, Multiple Regression Analysis, Fisher Test.

The research proved that types and processes of Organizational Power and knowledge have significant relation and effects with the Organizational Effectiveness. A number of findings and recommendation made according to results of the research.

ملخصات الرسائل الجامعية

قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة
مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر*

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين

ملخص الأطروحة:

فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها:

يعتبر قياس الأداء عنصرا مهمًا في النظام الإداري للمنظمة، ويلعب دورا حيويا في تنفيذ إستراتيجيتها. وعلى الرغم من هذه الأهمية، تبين من مراجعة الأدبيات أن مداخل قياس الأداء الحالية غير ملائمة لهذا الدور، ومعظمها يركز على المؤشرات المالية، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل، بالإضافة إلى أنها غير كافية لقياس الأداء بكفاءة عالية، كما تتسم البيانات التي يتم الحصول عليها من هذه المقاييس بالطبيعة التاريخية التي تركز على أعمال المنظمة في الماضي، بينما لا تعكس أداءها المتوقع في المستقبل، كما تتجاهل قياس الأصول غير الملموسة مثل البحث والتطوير والموارد البشرية. وبالتالي لا توفر معلومات تمكن صانع القرار من تقييم أداء المنظمة. هذا بالإضافة إلا أن كثيرا منها لا يتلاءم وطبيعة الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة، ومعظم مداخل قياس الأداء غالبا ما تركز على بعد واحد في عملية القياس وبالتالي غالبا ما تفشل في تطوير قدرات المنظمة في الأجل الطويل والتي تحتاجها المنظمات العامة في هذه الأيام.

وبالتالي تلخصت المشكلة البحثية في التساؤل التالي: هل يمكن لمداخل قياس الأداء الحالية أن تفي بمتطلبات القياس في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات العامة؟، أو بعبارة أخرى هل تستطيع المنظمات العامة تحقيق أهدافها في ظل إمكانات مداخل قياس الأداء الحالية؟.

وترجع أهمية الدراسة إلى إنها تلقى الضوء على القصور الذي يواجه قياس الأداء في المنظمات العامة بصفة عامة، وفي شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر بصفة خاصة، في ظل المتغيرات البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وغيرها) التي فرضت المنافسة الشديدة، وخاصة مع زيادة اهتمام المنظمات العامة بالمساءلة والشفافية، ومشاركة المواطن وتبنى الكثير من النظم الإدارية الحديثة لتفعيل الأداء والاهتمام بجودة الخدمة.

كما ترجع أهمية الدراسة في أنها تركز على أهمية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن كأحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تعالج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة. وتهدف الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق هذا المدخل في شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، ومعرفة إلى أي مدى يساهم هذا المدخل في علاج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة.

* رسالة دكتوراه من قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، مايو 2006.

منهجية البحث:

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشبكة الإذاعات الإقليمية على مستوى جمهورية مصر العربية، وذلك في محاولة للتعرف على آراء العاملين في أهمية ودوافع قياس الأداء في الإذاعات الإقليمية، وكيف يتم القياس، والمؤشرات المستخدمة، ومدى الاستفادة من نتائج القياس، وأهم المشكلات التي تواجه عملية القياس، ومدى حاجة هذه الإذاعات إلى الاعتماد على أساليب جديدة في قياس الأداء.

مجتمع الدراسة الميدانية:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في شاغلي الوظائف الإعلامية (مذيع، مقدم برامج، محرر، مراسل، ومعد برامج) في شبكة الإذاعات الإقليمية، والتي تضم 10 إذاعات إقليمية على مستوى الجمهورية، هي: إذاعة القاهرة الكبرى، إذاعة الإسكندرية، إذاعة القناة، إذاعة شمال الصعيد، إذاعة وسط الدلتا، وإذاعة مرسى مطروح، إذاعة جنوب الصعيد، إذاعة الوادي الجديد، إذاعة شمال سيناء، إذاعة جنوب سيناء.

عينة الدراسة الميدانية:

نظرًا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحث باختيار عينة من شاغلي الوظائف الإعلامية بالإذاعات الإقليمية. وفي محاولة لاختيار عينة مناسبة للدراسة، قام الباحث، بعد استشارة عدد من المتخصصين، باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل.

مناهج الدراســة:

د الباحث خلال العمل في هذه الدراسة على المناهج البحثية التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي:

تم استخدام المنهج الوصف التحليلي وذلك من خلال مراجعة الكتب العلمية والأبحاث والدراسات باللغتين العربية الإنجليزية المتعلقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى دراسة بعض تجارب المنظمات العامة التي تطبق مدخل قياس الأداء المتوازن، للوقوف على أهم المشكلات التي تواجه عملية التطبيق، وأسباب توجه العديد من المنظمات في الفترة الحالية لتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن.

- منهج دراسة الحالة:

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بهدف التعمق في دراسة شبكة الإذاعات الإقليميــة للحــصول علــى البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الإذاعات في الشبكة. وقد استعان بها الباحث في تحديد عينــة الدراســة، ومعرفة الطرق والأساليب المستخدمة في قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية.

- **أدوات جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على ثلاثة مصادر في جمع البيانات وهما:

المصدر الأول– الكتب والدوريات وشبكة الإنترنت:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمادة العلمية المتاحة على شبكة الإنترنت والتي توفر معلومات عن قياس الأداء في المنظمات العامة، والمنظمات التي طبقت هذا المدخل، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات عن شبكة الإذاعات الإقليمية.

المصدر الثاني– الدراسة الميدانية:

وتضمن هذا المصدر:

- **قائمة الاستقصاء:** ومن خلالها تم الحصول على المعلومات الخاصة بعملية القياس في شبكة الإذاعات الإقليمية. وتضمنت قائمة الاستقصاء أسئلة تغطى أهداف ودوافع قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء. وتقييم النظام الحالي المتبع في قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. ومبررات الحاجة إلى تبنى أساليب جديدة في قياس الأداء.
- **المقابلات:** تم تنفيذ عددا من المقابلات مع القيادات الإعلامية بهدف الحصول على معلومات حول نظم القياس المستخدمة في شبكة الإذاعات الإقليمية والمشكلات المتعلقة بهذه النظم، ومدى الحاجة إلى تبنى نظام جديد لقياس الأداء.

المصدر الثالث– الملاحظة المباشرة:

واعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة نظرا لطبيعة عملة في إذاعة القاهرة الكبرى، مما أتاح له الفرصة في التعرف على الأساليب الإدارية المستخدمة، وأساليب القياس التي تتم في الإذاعة والإذاعات الأخرى في الشبكة.

وقام الباحث بإعداد قائمة أولية للاستبيان، وعرضها على عدد من المتخصصين لتقييمها وإجراء التعديلات اللازمة عليها. وبعد أن أجريت هذه التعديلات، تم وضع قائمة الاستبيان في صورتها النهائية، والتي تضمنت على 17 سؤلاً تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة تعلقت بأهداف ودوافع قياس الأداء، والمؤشرات المستخدمة، وتقييم النظام الحالي للقياس، ومبررات الحاجة لنظام لقياس جديد.

قام الباحث بعد ذلك بإجراء اختبار قبلي للتأكد من مدى وضوح الأسئلة للمبحوثين، وكذلك لمعرفة مدى الثقة في الاستبيان، حيث قام الباحث بتوزيع هذه الاستمارات على عينة صغيرة من العاملين في إذاعة القاهرة

الكبرى. وبعد التأكد من وضوح الأسئلة للمبحوثين، قام الباحث بتوزيع الاستمارات على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة قوامها 126 مفردة من شاغلي الوظائف الإعلامية (مذيع، مقدم برامج، محرر، مراسل، ومعد برامج) في شبكة الإذاعات الإقليمية. وبعد تجميعها تم استخدام برنامج SPSS في دراسة وتحليل البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم النتائج إلى قسمين، القسم الأول يتناول النتائج الخاصة بالإطار النظري للدراسة، والقسم الآخر يتعلق بالدراسة التطبيقية والتي تمت في شبكة الإذاعات الإقليمية، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

نتائج الدراسة النظرية:

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية إلى عدد من النتائج المتعلقة بقياس الأداء في المنظمات العامة وفيما يلي أهم هذه النتائج:

- هناك اتجاه متزايد من قبل المنظمات العامة نحو استخدام مداخل جديدة في قياس الأداء نظرا للمشكلات التي تواجهها عند تطبيق المداخل الحالية. والتي تركز على المعلومات التاريخية عن النتائج المتحققة، وتتجاهل العناصر غير الملموسة.
- من الدوافع الرئيسة وراء اتجاه المنظمات العامة إلى تبني مداخل جديدة لقياس الأداء هو التطور الكبير والمستمر في البيئة التي تعمل فيها الإدارة العامة وظهور الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الجودة الشاملة، والتوجه نحو العميل، المساءلة، الشفافية، وتمكين المواطن وغيرها من النظم الإدارية والتي حققت نجاحا كبيرا في القطاع الخاص الذي ينافس المنظمات العامة.
- تبين أن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة ساهم كثيرا في تقليل المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- على الرغم من اهتمام شبكة الإذاعات الإقليمية بقياس الأداء إلا أنه ليس هناك مدخل محدد يستخدم بشكل علمي في عملية قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية. ولكن عملية قياس الأداء تتم وفقا لوجهة نظر مدير الإذاعة، ورؤيته في قياس الأداء.
- تبين من الدراسة تعدد الأساليب التي تستخدمها الإذاعات الإقليمية وتعتبرها أسلوبا لقياس الأداء، وهي الفترات المفتوحة على الهواء، والاستعانة بأساتذة كليات الإعلام لمتابعة برامج معينة وتقييمها، رسائل المستمعين، والإدارة المركزية لبحوث المستمعين.

- تبين أن أساليب قياس الأداء التي يعتمد عليها في عملية القياس في الإذاعات في شبكة الإذاعات الإقليمية لا توفر معلومات تساعد مديري الإذاعات في تطوير الأداء وتحسين المادة الإعلامية المقدمة.

- تبين من خلال الدراسة غياب المفاهيم الإدارية لدى الكثير من العاملين، وأن نسبة كبيرة من العاملين في شبكة الإذاعات الإقليمية من غير المديرين لا يعرفون المقصود بقياس الأداء ولا أهميته ولا الدور الذي يلعبه في تطوير العمل.

- تبين للباحث من خلال المقابلات التي تمت في الإدارة المركزية لبحوث المستمعين أن عملية قياس أداء الإذاعة تركز فقط على قياس رأى الجمهور في البرامج الإذاعية، وأن هناك الكثير من القصور في الدور الذي تقوم به هذه الإدارة على الرغم من أهميته ويمكن ذكر بعض أوجه القصور التالية:

أ- تبين عدم مشاركة مديري الإذاعات في تحديد خطة قياس الأداء وتحديد الموضوعات التي يرون أنها في حاجة إلى قياس.

ب- تتناول عملية قياس الأداء عددا محدودا من البرامج وليس كل البرامج. كما أن عملية القياس تتم في مناسبات محددة، وليس على مدار العام لتوضيح إلى أي مدى تسير الإذاعة في الاتجاه الصحيح.

ج- نتائج القياس التي تقوم بها الإدارة المركزية لبحوث المستمعين لاتصل إلى مديري الإذاعات في الوقت المناسب، وفي كثير من الأحيان لا تصل على الإطلاق.

أهم التوصيات:

من خلال دراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية والمقابلات التي قام بها الباحث والتي استهدفت قيادات العمل الإعلامي، أوصت الدراسة بما يلي:

- توصى الدراسة بضرورة إنشاء مراكز متخصصة لقياس الرأي العام حول البرامج المقدمة، لأن مراكز بحوث الرأي العام لديها القدرة على قياس رأى الجمهور بشكل علمي وسريع وتقديم بيانات سريعة عن الموضوعات التي تحتاج الإذاعة دراستها في عملية القياس. وتعتبر نتائج هذه المراكز مهمة ودقيقة جدا عندما يتم تنفيذها بشكل دقيق وعلمي.

- توصى الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الإذاعة. نظرا للقصور الذي يواجه هذه البرامج، ويرى الباحث ضرورة هيكلة الإدارة العامة للتدريب ووضع خطة تدريبية تقوم على عدة محاور، يتمثل المحور الأول في مشاركة مديري المحطات الإذاعية في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون في الإذاعة. المحور الثاني ضرورة مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية،

وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف الموجودة لديهم والتي تحتاج إلى تعديل. المحور الثالث ضرورة وضع خطة سنوية لتحديد البرامج التدريبية التي تم تحديدها من قبل المديرين والعاملين، وتحديد متخصصين على أساس موضوعي لتنفيذ البرامج التدريبية. وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- توصى الدراسة بأهمية إعادة النظر في البرامج المقدمة للجمهور حيث اتضح من دراسة هذه البرامج أنها تختلف شكلا ولكن تتفق مضمونا، وبالتالي هناك تكرار بدرجة كبيرة في البرامج المقدمة. وغياب التحديد الدقيق للأهداف.
- إعادة هيكلة الإدارة المركزية لبحوث المستمعين والمشاهدين، وذلك من خلال تغيير نظم وطرق العمل المستخدمة، على أن يكون هناك اتصال مباشر بين هذه الإدارة والمحطات الإذاعية، لتحقيق التواصل والمتابعة لاحتياجات الإذاعات، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى قياس، ويتم تفعيل دورها من خلال خلق قنوات اتصال مستمرة.
- توصى الدراسة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال مثل البريد الإلكتروني ورسائل SMS وغيرها لاستخدامها كمؤشرات لمعرفة مدى رضاء الجمهور عن المادة الإعلامية المقدمة.
- توصى الدراسة بضرورة تبنى مدخل قياس الأداء المتوازن في شبكة الإذاعات الإقليمية. وقدمت الدراسة نموذجا مقترحا للتطبيق.

الدروس المستفادة من الناحية التطبيقية/ العملية خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات وسياسات الإدارة ذات الصلة:

يمكن تحديد مجموعة من الدروس المستفادة من الدراسة التطبيقية يمكن تحديدها فيما يلي:

1- يعتبر التخطيط الإستراتيجي مطلبا أساسيا وعملية ضرورية لتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن فبدون تفشل عملية التطبيق، لأن هذا المدخل يعتمد على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى خطط تنفيذية.

2- مساندة الإدارة العليا لتطبيق هذا المدخل عملية مهمة وضرورية في تهيئة المناخ وإعداد وتأهيل العاملين بالمنظمة لفهم واستيعاب الهدف من عملية التطبيق، لأن هذا يقلل من مقاومة التغيير لتطبيق هذا المدخل.

3- ضرورة تعديل وتطوير الوضع الحالي للمنظمات الحكومية، وخاصة في ظل المتغيرات العالمية الحالية، والبيئة المتقلبة التي تعمل فيها المنظمات الحكومية في ظل شدة المنافسة، سواء المنافسة الدولية أو الإقليمية أو حتى المحلية التي تتنافس فيها المنظمات الحكومية مع بعضها داخل الدولة.

4- ضرورة إتباع النظم الإدارية الحديثة في قياس الأداء، والاستعانة بنظم ومبادئ الإدارة المطبقة في القطاع الخاص واستخدامها في القطاع الحكومي.

5- التركيز على تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، لأنه يقيس العناصر غير الملموسة والتي تعتبر محركات للأداء، وعنصرا مهمًا في تحقيق نجاح المنظمة والوصول إلى أهدافها.

6- التركيز على تنفيذ الإستراتيجية انطلاقا من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. حيث إن المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية. حيث تشير الكثير من الدراسات الحالية أن هناك الكثير من الشركات فشلت في تحقيق أهدافها ليس نتيجة عدم وجود إستراتيجية ولكن نتيجة التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.

7- ضرورة تطوير الإستراتيجيات والسياسات المستخدمة حاليا فالإستراتيجيات التي كانت مقبولة في عصر الصناعة لا تصلح الآن، وبالتالي لا بد من تقييم الإستراتيجيات الحالية ووضع إستراتيجيات جديدة، تتناسب مع عصر المنافسة وعصر المعلومات.

8- من الدروس المستفادة عدم تجاهل الأصول غير الملموسة في عملية القياس، والتركيز على العنصر البشرى الذي يعتبر هو المحور الرئيسي في تطوير الأداء في المنظمة.

9- الاعتماد على المقاييس المالية فقط، أو عدد الخدمات التي تقدمها الحكومة فقط التي تستخدم حاليا في القياس، لا يعتبر مؤشرا رئيسا في قياس الرضاء العام الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه، من هنا لابد من مراعاة حاجات ورغبات المواطنين.

10- ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة.

11- عملية تحقيق التحسين المستمر. تمكن العاملين من القيام بدورهم وقياس نجاحهم. وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن يزيد من سرعة التعلم حيث يسمح للعاملين بملاحظة النتائج الفعلية التي تحققت مقارنة بالمتوقعة.

12- ضرورة تحقيق الربط بين مدخل قياس الأداء المتوازن والعنصر البشرى في المنظمة، وربط المكافآت والحوافز بهذه النظم لضمان الالتزام بالأهداف.

13- ضرورة الاعتماد على نظام متكامل في القياس وعدم التركيز على النظم الحالية التي تركز على الأفراد فقط أو المنظمة فقط ولكن لابد من استخدام نظام مؤسسي شامل لعملية القياس.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها:

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة منها:

مجال الصحة:

يساهم تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن من حيث الجودة، وسرعة الحصول على الخدمة، وعدم الانتظار لفترة طويلة كما يساهم في تحديد المهام المطلوبة من كل فرد داخل المنظومة الصحية وقياس النواحي غير الملموسة.

مجال الإعلام:

تعتبر نتائج هذه الدراسة هامة جدا لقطاع الإعلام وخاصة في ظل العولمة والسموات المفتوحة والمنافسة الهائلة بين القنوات الفضائية، وبالتالي لا يمكن لها أن تستمر إلا إذا كانت تقدم خدماتها بجودة عالية، ولكي يحدث هذا لابد لها من قدرة على عملية القياس حتى يمكن لها إدارة المنظومة الإعلامية من هنا يمكن أن يستفاد هذا القطاع من نتائج الدراسة.

مجال التعليم:

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مجال التعليم، لأن نظم قياس الأداء الحالية في هذا المجال يقتصر تأثيرها على قياس عدد المخرجات من العملية التعليمية فقط، وتقاس العملية التعليمية بعدد الخريجين، أما في ظل قياس الأداء المتوازن فإنه يمكن المنظمة ليس فقط التركيز على المخرجات ولكن على النتائج وعلى الأثر في الأجل الطويل.

مجال البيئة:

يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في مجال البيئة، حيث تساهم في تحديد المناطق الرئيسة في المنظومة البيئية، وخاصة أن العمل في مجال البيئة غير ملموس، ومن هنا تساعد هذه النتائج وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في ترجمة العناصر غير الملموسة إلى عناصر ملموسة يمكن قياسها وبالتالي قياس الأهداف في هذا المجال.

مجال الشرطة:

تبين من دراسة الحالات التي طبقت هذا المدخل في الدول الإسكندنافية أنه حقق العديد من المزايا والنتائج الإيجابية في مجال الشرطة، حيث خفض معدلات الجريمة وحقق نوع من التعاون بين الأحياء والمناطق المختلفة في مواجهة الجريمة، ووضع نظام لكيفية التحكم والسيطرة ومتابعة العمل بشكل دقيق.

مجالات أخرى:

يمكن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في أي مجال من المجالات بشرط اقتناع ودعم الإدارة العليا، وأن تكون المنظمة مطبقة للتخطيط الإستراتيجي.

مزايا أخرى ذات صبغة خاصة:

تبين من الدراسات التي تم تنفيذها في كثير من المنظمات، أن استخدام المنظمات لمؤشرات تمد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المنظمة يعتبر عملية هامه وأساسية في نجاح هذه المنظمات. ومن مزايا هذا المدخل:

- يوفر مؤشرات وقائية تسمح للمنظمات أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها، وذلك عكس المقاييس المالية التي تقدم تقريرا عن الأداء في الماضي.
- يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتي أصبح من الضروري أن تعمل بها المنظمات.
- يربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة. فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. ويستخدم قياس الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التي تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.
- يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التي تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. فقد تحول المفهوم من مدخل لقياس الأداء إلى نظام للإدارة الإستراتيجية.
- تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن على المشروعات الصغيرة، يمكن هذه المشروعات من متابعة أعمالها بشكل أكثر دقة، ومتابعة مستمرة حيث يمكن معرفة واقع المشروع في أي لحظة.
- يمكن الاستعانة بهذا المدخل في تطبيقه على وحدة داخل المنظمة كمرحلة تمهيدية لتطبيقه على المنظمة ككل.
- يمكن تطبيق هذا المدخل على المستوى الشخصي لأنه يمكن أن يترجم رؤية الإنسان وطموحاته المستقبلية إلى أهداف محددة يستطيع توزيعها خلال فترات حياته ويقوم بتنفيذها.

دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية*

د. فاطمة علي محمد الربابعة

ملخص الأطروحة:

فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها:

جاءت هذه الدراسة في خضم اهتمامات المنظمات العامة الأردنية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية، وانسجامًا مع زيادة الاهتمام مؤخرًا بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات التي هي منظمات عامة تعليمية تعيش في بيئة تنافسية وذات صلة وطيدة بالموارد البشرية وتنميتها، مما يبرز أهمية دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لهذا النوع من المنظمات.

وبذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية).

وقد تم التطبيق على الجامعة الأردنية لمعرفة مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة.

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تؤكد على دور وأهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في الأردن (الجامعة الأردنية).

وقد جاءت الدراسة على أربعة فصول وخاتمة، بحث الفصل الأول في الميزة التنافسية للمنظمات العامة: المفهوم والإشكاليات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فدرس سياسات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، فيما تناول الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات العامة الأردنية، واختص الفصل الرابع بالدراسة التطبيقية على الجامعة الأردنية وبيان مدى ممارسة الجامعة لسياسات إدارة الموارد البشرية وتأثير هذه الممارسة في محاور الميزة التنافسية للجامعة، في حين أجملت الخاتمة نتائج الدراسة وتوصياتها.

---

* رسالة دكتوراه من قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، فبراير 2006.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامة من جهة، وسياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات وتحديدًا في الجامعة الأردنية من جهة أخرى، حيث يتيح هذا الجزء من المنهج للباحثة التعرف على أهمية ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة.

وتدعيمًا للمنهج السابق، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة حيث ركزت على الجامعة الأردنية للتعرف على محاور الميزة التنافسية وسياسات إدارة الموارد البشرية فيها، ودور هذه السياسات في تحقيق تلك الميزة، وأي من السياسات أكثر تأثيرًا فيها.

وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأدوات التي يتيحها هذا المنهج المتمثلة بالوثائق، والسجلات، وتصميم استمارة استبيان تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وبعينة عشوائية طبقية تناسبية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955)، وقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية حيث بلغ عددها (425) مفردة شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة.

وسعت الدراسة لفحص الفرضية الرئيسة التالية وثمانية فروض فرعية تم فحصها في الدراسة الميدانية.

وتتمثل الفرضية الرئيسة: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية)".

ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تصميم وتطوير استمارة استبيان محكمة علميًا، حيث أجرى عليها الاختبار اللازم للتأكد من مصداقيتها وثباتها، وتم توزيع (425) استمارة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية باستخدام عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة بلغت 50% من مجتمع الدراسة الكلي، عاد منها (355) استمارة، اعتمد منها (350) استمارة أي ما نسبته (82.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:14).

وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وكان مجموع استمارات الاستبيان المرتدة (355) استمارة، استبعد منها (5) لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها، واعتمدت استمارات الاستبيان الباقية والبالغ عددها (350)، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (82.4%) من مجموع استمارات الاستبيان الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الجامعة كاملةً.

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تناولها وفق التصنيف التالي:

أ- نتائج تتعلق بطبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية:

أوضحت الدراسة ما يلي:

1- إن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية دورًا كبيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية، إضافةً إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المتمثلة في: زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وجودة الخدمة، وتخفيض التكلفة، وغيرها.

2- على الرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة الأردنية حديثا بسياسة التخطيط للموارد البشرية وتحديدًا بالمنظور الإستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار في المنظمات، وسياسات المكافآت والمدفوعات، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب في المنظمات العامة الأردنية، إلاّ أنها لا تزال تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.

3- تهتم المنظمات العامة الأردنية بسياسة إدارة الجودة الشاملة وتحاول بشكل كبير توفير المناخ الملائم لتطبيقها.

4- عدم وجود نص واضح في القوانين والأنظمة لبعض السياسات مثل التمكين، والمقارن المرجعية.

ب- نتائج تتعلق بطبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية:

أظهرت الدراسة وفقًا لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ما يلي:

1- توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة التمكين، سياسة تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

2- توافر درجة متوسطة من أبعاد سياسة التخطيط للموارد البشرية، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التدريب لأعضاء هيئة التدريس، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية في الجامعة الأردنية.

ج- نتائج تتعلق بمحاور الميزة التنافسية للجامعة الأردنية:

وقد بينت الدراسة ما يلي:

1- توافر درجة عالية من أبعاد محور التعليم ومحور خدمة المجتمع كمحاور للميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

2- توافر درجة متوسطة من أبعاد محور البحث العلمي في الجامعة الأردنية، ومحور الإدارة الجامعية كمحاور للميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

د- نتائج تتعلق بطبيعة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية ومحاور الميزة التنافسية فيها:

أوضحت الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الكلي المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية بمحاورها مجتمعة)، إذ بلغت قيمة هذه العلاقة(0.711).

هـ- نتائج تتعلق بدور وأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها مجتمعة، ويدعم ذلك العلاقة الارتباطية الموجبة بينهما التي أظهرها تحليل مصفوفة بيرسون.

وفيما يتعلق بمعرفة أي من سياسات إدارة الموارد البشرية لها الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وترتيب هذه السياسات حسب دورها ودخولها في التنبؤ في الميزة التنافسية وتفسير التباين فيها من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد التدريجي، أظهرت الدراسة ما يلي:

أن ترتيب دخول سياسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير الأكبر في معادلة الانحدار للتنبؤ في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وتفسيرها للتباين فيه، كان على النحو التالي: احتلت سياسة إدارة الجودة الشاملة المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية سياسة التخطيط للموارد البشرية، واحتلت سياسة المقارنة المرجعية المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الرابعة سياسة التمكين، وأخيرًا كانت سياسة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

1- توصيات تتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية:

أ- ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط إستراتيجية للموارد البشرية منطلقة من أهداف الجامعة وإستراتيجياتها.

ب- ضرورة تطوير سياسات المكافآت والمدفوعات في الجامعة من خلال الاهتمام بأداء عضو هيئة التدريس ومهاراته بدلاً من الاعتماد فقط على المؤهل العلمي والخبرة كأساس للدفع.

ج- أن تأخذ الجامعة بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأهمية اطلاع عضو هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائه.

د- ضرورة التحاق عضو هيئة التدريس بالبرامج التدريبية وتحديدًا تلك المتعلقة بالتطورات التي تحدث في المجال التقني في استخدام الحاسوب والوسائل التقنية في العملية التعليمية.

هـ- إعطاء مزيد من الاهتمام بسياسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتشكيل فرق العمل على مستوى الأقسام وعلى مستوى الجامعة.

و- على الجامعة الاستفادة من التجارب الناجحة للممارسات المميزة لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في العديد من المنظمات والجامعات المتميزة.

ز- على الجامعة أن توفر نظامًا معلوماتيًا متكاملاً قادر أن يمد هذه السياسات باحتياجاتها من المعلومات الدقيقة وبالشكل المناسب والسرعة العالية.

2- توصيات تتعلق بالميزة التنافسية:

أ- أهمية تطوير المعرفة حول مفهوم الميزة التنافسية، ووضع مجموعة محددة من المؤشرات لقياس الميزة التنافسية في الجامعات.

ب- ضرورة اهتمام الجامعة بأبحاث أعضاء هيئة التدريس من خلال تمويل أكبر قدر منها أو تأمين دعم مالي لها من جهات خارجية، وتوجيهها لخدمة المجتمع المحلي. وتوفير أسس ومعايير محددة لتقييم البحوث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة وتشجيعها.

3- توصيات تتعلق بالدراسات المستقبلية:

دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية وتحديد مؤشرات قياس لها، ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الميزة.

الدروس المستفادة من الناحية التطبيقية/ العملية خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات والسياسات الإدارية ذات الصلة:

1- أن تهتم المنظمات العامة بالتركيز على المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية، وأن هذه المحاور تختلف من منظمة لأخرى وفقًا لطبيعة الأعمال أو الخدمات التي تقدمها.

2- هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات العامة أن تحقق ميزة تنافسية لها، وقد تستخدم المنظمات واحدة أو أكثر منها وفقًا لإمكاناتها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، ومن أبرزها: إستراتيجية خفض التكلفة، والتميز، والجودة، والتركيز، والسرعة.

3- الاهتمام بتطبيق الاتجاهات الحديثة في سياسات التخطيط، والاستقطاب والاختيار، والتدريب، والمكافآت والتعويضات والمشاركة في إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالسياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: التمكين والمقارنة المرجعية.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها العامة:

1- في مجال المنظمات العامة:

أظهرت نتائج الدراسة أن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة دورًا كبيرًا في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات، إضافةً إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المتمثلة في: زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وغيرها.

ولذلك على المنظمات العامة أن تولي اهتمامًا متزايدًا لسياسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وسياسة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية، إضافةً إلى الاهتمام بسياسة المكافآت والمدفوعات.

كما على المنظمات العامة الاهتمام ببعض السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: سياسة التمكين للموارد البشرية، وسياسة المقارنة المرجعية إضافةً إلى الاهتمام بتطبيق الاتجاهات الحديثة في سياسة التدريب، وتقييم الأداء للموارد البشرية.

2- في مجال الجامعات:

إذ يمكن للجامعات وفقًا لنتائج هذه الدراسة أن تحقق ميزتها التنافسية من خلال الاهتمام بالعديد من سياسات إدارة الموارد البشرية التي أظهرت الدراسة دورها المؤثر على محاور الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وأن لها الدور الأكبر في ذلك، وهي أكثر السياسات تفسيرًا للتباين في الميزة التنافسية للجامعة.

3- في مجال إدارات الموارد البشرية المتواجدة في جميع المنظمات سواء عامة أم خاصة:

وذلك من خال إعطاء مزيدًا من الاهتمام بالموارد البشرية كرأس مال فكري في المنظمة يمكن أن يحقق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، كما قد يكون لها انعكاسات مهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وعلى هذه الإدارات أن تطبق السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأن تلعب دورًا مهمًا وإستراتيجيا في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة.



المجلة العربية للعلوم الاداريــة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت

علمية محكمة تعني بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

رئيس التحرير

أ. د. حسني إبراهيم حمدي

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الإدارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولارا للأفراد
60 دولارا للمؤسسات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:

المجلة العربية للعلوم الإدارية
جامعة الكويت
ص. ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت

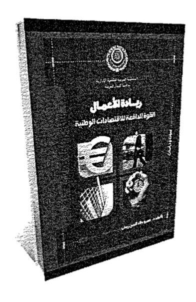
هاتف/فاكس: 4817028 - 4846843
داخلي: 4415-4416

عرض كتاب

ريـــادة الأعمـــال

القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية

المؤلف: د. عمرو علاء الدين زيدان



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة دول العربية)
القاهـــرة، 2007

تقديم للكتاب بقلم: الأستاذ الدكتور/ أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، أستاذ ومستشار الإدارة والتنظيم – عميد كلية الإدارة والاقتصاد سابقًا بجامعة الإمارات العربية المتحدة.

يتناول هذا الكتاب موضوعًا غاية في الأهمية في مجال ريادة الأعمال، ويُتوقع أن يحظى على اهتمام العديد من المفكرين والممارسين العرب المعنيين بتنمية القدرات الريادية عند الأجيال القادمة لسنوات طويلة ممتدة. ورغم أهمية الموضوع، وتطوره المتسارع جدًا كمجال دراسي في العديد من الجامعات في دول العالم، إلا أن الكتابات العربية التي تناولت هذا الموضوع تعتبر قليلة جدًا، بل تكاد تكون غائبة تمامًا حتى الآن. ويعتبر الإصدار الحالي من المحاولات الأولى الجادة في هذا الشأن، لذا فإن له صفة الريادة، وسوف يكون له السبق في فتح الباب لكتابات عربية أخرى في هذا الموضوع في المستقبل.

لقد حاول المؤلف أن يقدم للقارئ العربي أحد ما نُشر عن الموضوع في المراجع الغربية، واستطاع أن ينتقي من هذه المراجع الخلاصات التي انتهت إليها نخبة من أبرز الكتاب الغربيين من واقع الدراسات العلمية التي أجريت عن العملية الريادية ورواد الأعمال في أوروبا وأمريكا الشمالية ومناطق أخرى من العالم. وفي انتقائه مما نشر حول الموضوع، حاول أن يركز على ما يمكن أن يفيد القارئ العربي وينمي معارفه حول واحد من المواضيع التي لا يزال يكتنفها قدر غير قليل من الضبابية وعدم التحديد القاطع.

لقد استمتعت كثيراً بقراءة هذا الإصدار قبل أن يدخل مرحلة الطباعة، وإني متأكد أن الكثيرين من رواد الأعمال العرب، وخاصة الشباب، والأكاديميين في الجامعات العربية، سوف يجدون في هذا الإصدار ما يعينهم على بناء صورة ذهنية أكثر تكاملاً وشمولية عن موضوع ريادة الأعمال، وما تتطلبه عملية القيام بمغامرات أعمال جديدة من استعدادات ومهارات واتصالات ومعلومات وإجراءات بما يُمكّن من إخراج مثل هذه "المغامرات" من نطاق "المقامرة" غير المدروسة أو غير محسوبة المخاطر بشكل جيد، إلى حدود "مشروعات الأعمال" التي يتم التخطيط لها بشكل منظم وفق منهج علمي مدروس ومحسوب المخاطر. إننا في أمس الحاجة إلى تدعيم هذا التوجه العلمي في ريادة الأعمال من أجل زيادة احتمالات النجاح لمشروعات الأعمال الجديدة التي يقدم عليها المبتكرون العرب خاصة من الشباب. يزيد من الحاجة إلى هذا التوجه معدلات الفشل المرتفعة المصاحبة لتجارب إنشاء مشروعات أعمال جديدة، خاصة الصغيرة، بين الذين يحاولون خوض هذه التجربة للمرة الأولى.

إن هذا الإصدار في تقديرنا يعتبر أول المراجع العربية حول موضوع ريادة الأعمال. لذا فإننا نتوقع أن يجد قبولاً واسعاً لدى المعنيين بالموضوع في المجتمع الأكاديمي في المنطقة العربية. ونظراً للطبيعة التعريفية للإصدار، فإننا نعتقد أنه يناسب كثيراً الدارسين في مستوى الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، على أن يتم تدعيمه بحالات عملية، خاصة عن التجارب العربية وأي مواد أخرى تطبيقية/ تجريبية وفق ما يراه الأساتذة القائمون بتدريس مقررات ريادة الأعمال بالجامعات العربية. إن جامعاتنا العربية في أمس الحاجة لتكثيف الجهود المتعلقة بتطوير مجال ريادة الأعمال في برامجها الأكاديمية، بما في ذلك تقديمه كتخصص رئيسي، وإنشاء مراكز متخصصة تلحق بكليات الإدارة تُعنى بتحقيق التواصل العلمي والعملي اللازم مع مجتمع رواد الأعمال في الدول العربية.

أرجو أن يجد القارئ العربي في هذا الإصدار ما يتمناه من معارف ومفاهيم وآليات حديثة في موضوع جديد/ قديم، وهو يعتبر بحق إضافة مميزة للمكتبة الإدارية العربية. لذا أرجو أن يحرص القارئ العربي على اقتنائه والاستفادة منه ما استطاع إلى ذلك سبيلاً. والله نسأل التوفيق والهداية والصلاح.

مقدمة الكتاب بقلم المؤلف: د. عمرو علاء الدين زيدان، مدرس إدارة الأعمال – جامعة الزقازيق – جمهورية مصر العربية.

تعد ريادة الأعمال Entrepreneurship أكبر قوة اقتصادية عرفتها الإنسانية حتى الآن! ذلك أن " الثورة الريادية "Entrepreneurial Revolution" التي جذبت انتباه وتفكير العديد من الباحثين في هذا المجال خلال السنوات العشر الأخيرة، استطاعت أن تغزو جميع جوانب الفكر والتخطيط الإداري في الوقت الراهن. ولعل النماذج التي قدمتها لنا " طبقة البنائين العظام" التي سادت الحياة البشرية خلال العقود الزمنية السابقة أمثال سام والتون صاحب مؤسسة "Wal-Mart"، وفرد سميث صاحب مؤسسة 'FedEX"، وبيل جيتس صاحب مؤسسة "مايكروسوفت"، وميشيل ديل صاحب مؤسسة "Dell Computers"، في المجتمع الغربي المتقدم؛ وطلعت حرب صاحب "تجربة بنك مصر وشركاته"، وعثمان أحمد عثمان صاحب مؤسسة "المقاولون العرب"، ومحمود العربي صاحب "مجموعة شركات العربي"، ود./ إبراهيم أبو العيش "صاحب تجربة ومجموعة شركات سيكم"، ويوسف بن أحمد كانو مؤسس "مجموعة شركات كانو"، وأحمد حسن فتيحي صاحب" مجموعة شركات فتيحي"، وناصر الخرافي "صاحب مجموعة شركات الخرافي"، في الوطن العربي– على سبيل المثال لا الحصر، هي التطبيق العملي والدليل الواضح لمفاهيم الإبداع، وتحمل المخاطر، والابتكار، والعاطفة، والتي تقود إلى التنمية الاقتصادية بشكل يفوق تخيل أي إنسان. إن القرن الحادي والعشرين الذي نعيش سنواته الأولى الآن يقدم لنا تحديات جديدة – وأحيانًا – أكثر تعقيدًا من تلك التحديات التي ألفناها. ومن هنا قد تكون الدوافع الريادية وهذه النماذج الريادية الرائعة هي الحل النموذجي لمثل هذه التحديات الجديدة.

إن عملية تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات وشركات ومؤسسات أعمال قابلة للنمو والازدهار، ستظل هي التحدي الأكبر الذي يواجه البشرية. فريادة الأعمال الناجحة لا تتطلب توافر التوفيق والأموال فحسب، بل تتطلب ما هو أكثر من ذلك؛ لأن ريادة الأعمال عملية متكاملة تجمع ما بين الإبداع، وتحمل المخاطر، والتخطيط؛ من هنا، يمكن القول بأن ريادة الأعمال ليست مرادفًا لمجرد إقامة مشروع جديد. فعلى الرغم من أن هذا التعريف الضيق يعبر عن أحد الجوانب المهمة في ريادة الأعمال، إلا أنه لا يعطينا صورة كاملة عنها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتوافر خصائص معينة تتعلق بالقدرة على اكتشاف الفرص، وتحمل مستويات مرتفعة من المخاطر، والقدرة على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس، داخل إطار خاص، هذا الإطار الخاص والمتميز هو ما نطلق عليه تعبير رواد الأعمال Entrepreneurs. فالفكر الريادي ينبع من داخل الأفراد ويمكن أن نلاحظ سيادة هذا الفكر داخل المنظمات أو خارجها، وفي المنظمات التي تهدف إلى الربح وكذلك التي لا تهدف إلى الربح، وفي الأنشطة التجارية وغير التجارية، إلا أنه يهدف في النهاية إلى نشر الأفكار المبدعة والخلاقة. لذلك، تعبر ريادة الأعمال عن مفهوم متكامل يتخلل المنظمات الفردية بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، وهذا المفهوم هو الذي قاد الثورة التي غيرت أسلوب إدارة منظمات الأعمال على جميع المستويات وفي كل دولة من دول العالم.

من هذا المنطلق، جاءت فصول هذا الكتاب لتقدم للقارئ العربي فكرة متكاملة – إلى حد كبير – عن مفهوم ريادة الأعمال باعتباره القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. فيقدم الفصل الأول مدخلاً إلى عالم ريادة الأعمال من خلال استعراض مفهوم الثقافة الريادية ومفهوم الثقافة المؤسسية باعتبارهما البنية الأساسية والمقدمة المنطقية لبناء الاقتصادات الريادية وسيادة الفكر الريادي في المجتمعات الإنسانية. ويتناول الفصل الثاني طبيعة ريادة الأعمال، فيبدأ باستعراض التطور التاريخي لمفهوم ريادة الأعمال، والتطورات التي أثرت في مجال ريادة الأعمال، ثم يتناول طبيعة العملية الريادية، وتعريف ريادة الأعمال، ثم يناقش دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتأثير الاتجاهات المعاصرة على مجال ريادة الأعمال. وينتهي الفصل بمناقشة مستقبل ريادة الأعمال.

وكان من الطبيعي أن يخصص الفصل الثالث للقوى الدافعة في الاقتصادات الريادية، إنهم رواد الأعمال، صانعو وقادة الأسواق. فيبدأ الفصل باستعراض الجذور التاريخية لمصطلح رواد الأعمال، ويحاول وضع تعريف لرائد الأعمال، وإلقاء الضوء على السمات والخصائص المميزة لرواد الأعمال، وكذلك الأدوار التي يقومون بها مقارنة بغيرهم من المديرين والقادة وأصحاب المشروعات الصغيرة. ويناقش كذلك العوامل المؤثرة في تكوين رواد الأعمال. وينتهي الفصل بالإشارة إلى الجوانب السلبية التي تنطوي عليها العملية الريادية، ويتعرض لها رواد الأعمال.

أما الفصلان الرابع والخامس فيأخذان القارئ إلى منطقة أكثر عمقاً في مجال ريادة الأعمال. فيناقش هذان الفصلان جوهر العملية الريادية، والمتمثلة في عملية انطلاق المشروعات الجديدة، ومتطلبات واستراتيجيات استمراريتها ونموها. فيتطرق الفصل الرابع إلى الطرق البديلة لدخول الأسواق، ويقدم للقارئ إطاراً متكاملاً لعملية انطلاق المشروعات الجديدة. ويناقش هذا الفصل أيضاً مراحل عملية انطلاق المشروعات الجديدة، وينتهي بإلقاء الضوء على المعوقات الثقافية التي قد تقف أمام إقامة ونمو المشروعات الجديدة. وكان من المنطقي أن يتناول الفصل الخامس إدارة النمو في المشروعات الريادية، فيبدأ بإلقاء الضوء على مفهوم دورة حياة المشروع باعتباره الإطار العام لمراحل نمو وتطور المشروعات، مع التركيز على خصائص ومتطلبات مرحلة النمو في دورة حياة المشروعات الجديدة. ويناقش الفصل أيضاً مفهوم الشركات القادرة على التكيف مع التطورات البيئية ومتطلبات التغيير، وما يستتبع ذلك من ضرورة تحول المشروعات الجديدة من الاعتماد على النمط الريادي إلى الاعتماد على النمط الإداري الحرفي / المهني في مراحلها المتقدمة. وينتهي هذا الفصل بتناول مواصفات الشركات الريادية في القرن الحادي والعشرين، ومناقشة استراتيجيات النمو الواجب على إدارة المشروعات الجديدة تبنيها في مراحل النمو المختلفة.

بعد ذلك، يأتي الفصل السادس لينقل القارئ إلى نوع خاص من ريادة الأعمال يحدث داخل المنظمات القائمة بالفعل، لذلك يطلق عليه اصطلاح "ريادة الأعمال التنظيمية". فيبدأ هذا الفصل بتعريف ريادة الأعمال التنظيمية، ثم يعقد مقارنة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الريادية، وتأثير الثقافة الريادية على ترسيخ مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية داخل المنظمات. ويستعرض خطوات تأسيس ريادة الأعمال التنظيمية في المنظمات، وينتقل الفصل بعد ذلك لتوضيح مفهوم رائد الأعمال التنظيمي، وإلقاء الضوء على المهارات الإدارية والريادية التي ينبغي أن تتوافر له، كما يعقد مقارنة بين رواد الأعمال التنظيميين ورواد الأعمال المستقلين والمديرين. وينتهي الفصل بمناقشة العلاقة بين ريادة الأعمال التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

ويختتم الكتاب بالفصل السابع والأخير، والذي يتناول موضوعاً مهماً ومؤثراً على انتشار وترسيخ الفكر الريادي في المجتمعات الإنسانية، وهو موضوع "تعليم ريادة الأعمال" أو ما يسمى "بالتعليم الريادي". فيبدأ بإلقاء الضوء على طبيعة وأهمية التعليم والتدريب الريادي، ثم يلقي الضوء على عناصر البنية الأساسية اللازم توافرها لبرامج التعليم والتدريب الريادي، ويستعرض أهم أهداف وأنواع برامج التدريب والتعليم الريادي. ويتطرق الفصل أيضاً إلى دور الجامعات في نشر التعليم الريادي من خلال استعراض تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال. وينتهي الفصل بمناقشة واقع التعليم الريادي في الجامعات العربية من خلال دراسة استطلاعية قام بها الكاتب.

إن الفصول السبعة التي يتكون منها الكتاب تقدم للقارئ العربي فكرة مجملة عن الجوانب الرئيسية لمفهوم ريادة الأعمال، تهدف إلى جذب انتباه المجتمع العربي إلى أهمية هذا المجال، ودوره المؤثر في تطوير وتنمية النظم الاقتصادية العربية، وتشجيع رواد الأعمال العرب المرتقبين على تحمل المخاطر المقترنة بإقامة المشروعات الجديدة، وتحليهم بالصفات اللازمة لإدارة هذه المشروعات، والعمل على ترسيخ مفهوم الثقافة الريادية والمؤسسية في البلدان العربية.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

عنوان
حي بلعي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانية وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس : (213) (06) 41 97 82
التلكس : 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى أنتروبوس تعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

بحوث باللغة الإنجليزية

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

تشكيل عمليات الموازنة في لبنان: إبراز نموذج الأخطاء المصحَّحة

د. محمود نجيب مراد
أستاذ مساعد – كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعـــة اللبنانيـــة

الملخص:

تهدف هذه الدّراسة إلى تحليل التكامل الثنائي للسلاسل الزمنية المتعلقة في عمليات الموازنة في لبنان وذلك عبر دراسة البيانات الفصلية الرباعية والتي تغطي الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الأول من العام 1997 وحتى الفصل الرابع من العام 2004. وتتكون عمليات الموازنة في لبنان من ثمان سلاسل زمنية أساسية:

1- الإيرادات الضريبية.
2- الإيرادات غير الضريبية.
3- إيرادات الموازنة = الإيرادات الضريبية + الإيرادات غير الضريبية.
4- النفقات العامة.
5- خدمة الدين = خدمة الدين الداخلي + خدمة الدين الخارجي.
6- نفقات الموازنة = النفقات العامة + خدمة الدين.
7- عجز أو فائض الموازنة الأولي = إيرادات الموازنة – النفقات العامة.
8- عجز أو فائض الموازنة = إيرادات الموازنة – نفقات الموازنة.

ولقد أظهرت طريقتي HEGY و ADF لدراسة التكامل، بأنَّ كلاً من الإيرادات الضريبية وخدمة الدين تصبحُ ساكنةً بعد تصفيتها بواسطة $(1-B)(1-B^4)$. أما بالنسبة لباقي السلاسل (باستثناء النفقات العامة والتي هي ساكنة دون الحاجة إلى تصفية معينة) فتصبح ساكنةً بعد تصفيتها بواسطة $(1-B^2)$ وبالتالي لقد تمَّ بناء نظام الارتباط الانحداري (Autoregressive Model) لكلٍ من السلاسل الزمنية المذكورة أعلاه. قمنا بعد ذلك بدراسة التكامل الثنائي المشترك من خلال طريقة التقدير على مرحلتين والمعروفة باسم طريقة "Engle-Granger"، بحيث توصَّلنا إلى إيجاد ثلاثة أزواج من علاقات التكامل المشترك، هي: "الإيرادات الضريبية وخدمة الدين" و"الإيرادات غير الضريبية وإيرادات الموازنة" و"الإيرادات غير الضريبية وخدمة الدين". وتظهر العلاقة الأولى والثالثة بأنَّ الإنفاق على خدمة الدين في لبنان يسير بشكلٍ متوازٍ مع كلٍ من الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية. هذا يعني بأنَّ ثمة علاقة توازن على المدى البعيد تحكم التغيرات على المدى القصير لكلٍ من السلسلتين المذكورتين. كذلك الأمر بالنسبة للإيرادات غير الضريبية وإيرادات الموازنة. وفي نهاية البحث قمنا بدراسة السببية بحسب مفهوم " Granger" وذلك ببعديها قصير الأجل وطويل الأجل. أظهرت الدِّراسة وجود سببية على المدى البعيد بين خدمة الدين وكلٍ من الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية، وبين إيرادات الموازنة والإيرادات غير الضريبية. أما بالنسبة للسببية على المدى القصير، فقد لاحظنا وجودها بين إيرادات الموازنة والإيرادات غير الضريبية. وفي النهاية نشير إلى وجود مرونة مهمة (20.6%)، على المدى القصير، للإيرادات غير الضريبية بالنسبة لإيرادات الموازنة.

Time	Tax revenues	Non Tax Revenues	Budgetary Revenues	General Expenditures	Interest Expenditures	Budgetary Expenditures	Budget Primary Balance	Budget Deficit
1999 - Q2	756.82	315.8	1072.62	786.65	1139.12	1925.72	285.97	-853.1
1999 - Q3	856.01	250.03	1106.04	1054.99	784.75	1839.74	51.05	-733.7
1999 - Q4	885.28	518.21	1403.49	1158.92	1091.67	2250.58	244.57	-847.09
2000 - Q1	682.24	259.15	941.39	684.6	841.77	1526.36	256.79	-584.97
2000 - Q2	728.14	288.25	1016.39	918.61	1181.84	2100.45	97.78	-1084.06
2000 - Q3	893.21	328.88	1222.09	1094.58	966.9	2061.47	127.51	-839.38
2000 - Q4	615.25	296.32	911.57	1294.83	1217.03	2511.86	-383.26	-1600.29
2001 - Q1	619.26	420.92	1040.18	560.81	925.01	1485.81	479.37	-445.63
2001 - Q2	810.87	239.69	1050.56	854.02	1201.35	2055.37	196.54	-1004.81
2001 - Q3	722.91	294.26	1017.17	896.94	1071.05	1967.99	120.23	-950.82
2001 - Q4	809.73	373.33	1183.06	998.23	1240.85	2239.08	184.83	-1056.02
2002 - Q1	793.4	329.8	1123.2	671.6	964.2	1635.8	451.6	-512.6
2002 - Q2	1191.1	303.4	1494.5	896.6	1293.5	2190	597.9	-695.5
2002 - Q3	1005.9	366	1371.9	1202.4	915.1	2117.6	169.5	-745.7
2002 - Q4	1005.8	404.4	1410.1	1081	1462.5	2543.6	329.1	-1133.5
2003 - Q1	970.8	395.6	1366.3	657.1	987.4	1644.5	709.2	-278.2
2003 - Q2	1249.3	421.4	1670.6	1146.8	1503.5	2650.3	523.8	-979.7
2003 - Q3	1086.4	436.4	1522.8	1205	911.5	2116.5	317.8	-593.7
2003 - Q4	1195.4	463.4	1658.8	926.6	1471.9	2398.5	732.2	-739.7
2004 - Q1	1162.6	471.5	1634.1	750.7	799.6	1550.3	883.4	83.8
2004 - Q2	1451.8	447.1	1898.9	1239.2	1208.2	2447.4	659.7	-548.5
2004 - Q3	1241	504.9	1745.9	1249.7	838.8	2088.5	496.2	-342.6
2004 - Q4	1313.3	483	1796.3	1044.7	1174.9	2219.6	751.6	-423.3

Pairs	Only Lags of First Variable	Adding Lags of Second Variable	Decision
1- Non Tax Revenues 2- Interest Expenditures	$p_1 = 0$ $FPE\ (p_1, 0) = 13124$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.77$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 13636$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.93$	**Short-run:** X_{5t} does not cause X_{2t} **long-run:** X_{5t} causes X_{2t}
1- Interest Expenditures 2- Non Tax Revenues	$p_1 = 1$ $FPE\ (p_1, 0) = 19381$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.41$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 21772$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.50$	**Short-run:** X_{2t} does not cause X_{5t} **long-run:** X_{2t} does not cause X_{5t}

The Data of the Public Sector Operations (in Billions of LBP)

Time	Tax revenues	Non Tax Revenues	Budgetary Revenues	General Expenditures	Interest Expenditures	Budgetary Expenditures	Budget Primary Balance	Budget Deficit
1997 - Q1	427.61	291.73	719.34	1088.35	683.08	1771.43	-369.01	-1052.09
1997 - Q2	455.11	513.89	969	1125.6	896.05	2021.65	-156.6	-1052.65
1997 - Q3	542.6	488.4	1031.33	1222.02	861.29	2083.31	-190.69	-1051.98
1997 - Q4	260.73	772.98	1033.71	2410.51	939.58	3350.09	-1376.8	-2316.38
1998 - Q1	521.2	502.8	1024	817	675	1492	207	-468
1998 - Q2	578.49	691.51	1270	1127	908	2035	143	-765
1998 - Q3	611.41	443.97	1055.38	1304.38	681	1985.38	-249	-930
1998 - Q4	743.81	350.32	1094.13	1366.16	950	2316.16	-272.03	-1222.03
1999 - Q1	752.77	128.91	881.68	569.99	609.25	1179.24	311.69	-297.56

Notes: (DW) is the Durbin-Watson statistic from the co-integrating regression.

(C) is the unit root test on the co-integrating residuals.

(t) is the t-ratio from the error correction model.

(*) denotes significance at the 5% level: critical values are approximately 0.38

Table 4
Granger-causality Tests

Pairs	Only Lags of First Variable	Adding Lags of Second Variable	Decision
1- Tax Revenues 2- Interest Expenditures	$p_1 = 3$ $FPE\ (p_1, 0) = 19189$ $t_{\hat{\lambda}} = -2.65$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 19728$ $t_{\hat{\lambda}} = -2.86$	Short-run: X_{5t} does not cause X_{1t} long-run: X_{5t} causes X_{1t}
1- Interest Expenditures 2- Tax Revenues	$p_1 = 1$ $FPE\ (p_1, 0) = 19436$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.32$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 20585$ $t_{\hat{\lambda}} = -0.72$	Short-run: X_{1t} does not cause X_{5t} long-run: X_{1t} does not cause X_{5t}
1- Non Tax Revenues 2- Budgetary Revenues	$p_1 = 0$ $FPE\ (p_1, 0) = 12934$ $t_{\hat{\lambda}} = -3.42$	$p_2 = 5$ $FPE(p_1, p_2) = 6234$ $t_{\hat{\lambda}} = -7.47$	Short-run: X_{3t} causes X_{2t} long-run: X_{3t} causes X_{2t}
1- Budgetary Revenues 2- Non Tax Revenues	$p_1 = 2$ $FPE\ (p_1, 0) = 36354$ $t_{\hat{\lambda}} = 0.78$	$p_2 = 1$ $FPE(p_1, p_2) = 39441$ $t_{\hat{\lambda}} = 0.72$	Short-run: X_{2t} does not cause X_{3t} long-run: we reject a specification of ECM type since $\lambda > 0$

[a] The critical values for ττ, τμ and τ (0.05 level of significance) are respectively -3.57, -2.99 and -1.95 for a sample size 32.

[b] The critical values of tβ and tα are respectively 2.84 and 2.60 at the 5% level of significance.

[c] We calculated the statistics of Bartlett to test the significativity of the first twelve autocorrelations for each residues of each variable as well as the Ljung-Box Q statistics . The order p is obtained using the Q statistic whose results drive to accept the residues like a white noise. The critical value for χ^2 is 15.5 at the 5% level of significance with 8 degrees of freedom (8 is a quarter of the sample size 32 of our data).

Table 3
Co-integrating Test Statistics

Pairs		DW	P	Q	$t_{\hat{\varphi}}$	Conclusion
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{2t}$	1.39	5	2.7	-2.68	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{3t}$	1.2	4	2.6	-2.71	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	1.36	5	6.4	-3.44	Co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{6t}$	1.28	4	2.8	-2.77	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.18	4	2.98	-2.52	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{1t}$	$(1+B)X_{8t}$	1.2	4	3.13	-2.54	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{3t}$	0.34	2	9.2	-3.70	Co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	0.61	5	10.1	-3.54	Co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{6t}$	0.63	3	6.5	-1.92	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{7t}$	0.37	2	9.6	-2.63	Not co-integrated
$(1+B)X_{2t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.35	2	10.9	-2.75	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1-B^4)X_{5t}$	0.56	2	9.11	-1.77	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{6t}$	0.21	2	9.5	-1.23	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{7t}$	0.76	4	6.8	-1.19	Not co-integrated
$(1+B)X_{3t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.76	4	2.05	-1.30	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{6t}$	1.72	2	2.56	-1.63	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.37	2	7.06	-1.63	Not co-integrated
$(1-B^4)X_{5t}$	$(1+B)X_{8t}$	1.30	2	7.7	-1.12	Not co-integrated
$(1+B)X_{6t}$	$(1+B)X_{7t}$	1.02	4	2.88	-1.71	Not co-integrated
$(1+B)X_{6t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.76	4	2.1	-1.30	Not co-integrated
$(1+B)X_{7t}$	$(1+B)X_{8t}$	0.26	4	5.3	-1.89	Not co-integrated

Tables

Table 1
The HEGY Statistics of the Real Time Series

Variables	Deterministic Part	$\hat{\pi}_1$	$\hat{\pi}_2$	$\hat{\pi}_3$	$\hat{\pi}_4$	$\hat{\pi}_3 \cap \hat{\pi}_4$	P	Q_8
X_{1t}	C+TR+SD	-1.59	-0.69	1.15	-1.58	3.2	5	9.0
X_{2t}	C+TR+SD	-1.53	-1.75	-0.75	-4.42*	21.2*	5	12.1
X_{3t}	C+TR+SD	-1.11	-2.35	-0.47	-3.37*	9.4*	1	8.8
X_{4t}	C+TR+SD	-3.19	-3.97*	-0.26	-1.61	20.1*	1	4.3
X_{5t}	C+TR+SD	-0.81	-1.75	-0.12	-2.55*	3.75	2	6.6
X_{6t}	C+TR+SD	-2.63	-2.08	0.08	-2.78*	14.8*	1	7.7
X_{7t}	C+TR+SD	-2.36	-2.21	1.05	-2.69*	9.0*	2	11.2
X_{8t}	C+TR+SD	-0.98	-2.11	-0.27	-5.1*	15.6*	1	10.5

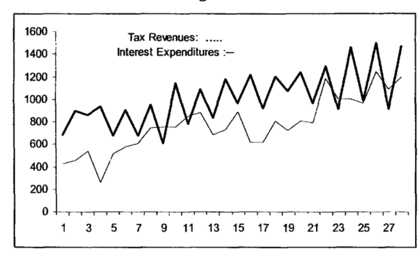
Note: The critical values for the one-sided 't' tests of π_1, π_2 and π_3, the critical value of the two-sided 't' test on $\pi_4 = 0$ and the critical value for 'F' test on $\pi_3 \cap \pi_4 = 0$ are respectively -3.71, -3.08, -3.66, -1.91 and 6.55 (the sample size is 48) at 5 % level of significance.

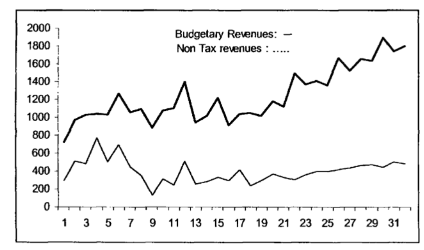
The associated statistic is significant at the 5% level of significance.

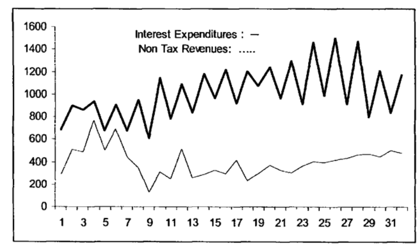
Table 2
The ADF Statistics of the Real Time Series

Variables	P^b	τ_τ^a	τ_μ	T	t_β^b	t_α	Q^c
$\Delta_4 X_{1t}$	4	-2.74	-2.60	-2.02	0.09	1.45	2.9
$\Delta\Delta_4 X_{1t}$	2	-5.62*	-5.63*	-5.76*	Not needed	Not needed	11.8
$\Delta_2 X_{2t}$	2	-4.54*	-4.02*	-4.08*	Not needed	Not needed	7.5
$\Delta_2 X_{3t}$	2	-5.52*	-5.15*	-4.5*	Not needed	Not needed	2.3
X_4	5	-3.12	-3.57*	-0.68	2.1	-0.32	7.5
$\Delta_4 X_{5t}$	2	-2.07	-1.11	-1.17	-1.86	-0.28	7.6
$\Delta\Delta_4 X_{5t}$	2	-4.91*	-4.28*	-4.35*	Not needed	Not needed	8.6
$\Delta_2 X_{6t}$	3	-2.59	-2.68	-2.75*	0.67	-0.41	8.0
$\Delta_2 X_{7t}$	2	-12.13*	-12.01*	-10.12*	Not needed	Not needed	11.0
$\Delta_2 X_{8t}$	3	-3.49	-3.55*	-3.42*	-0.51	0.22	7.5

Figure 1


Tax Revenues: .....
Interest Expenditures :–
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27


Budgetary Revenues: –
Non Tax revenues : .....
2000
1800
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31


Interest Expenditures : –
Non Tax Revenues: .....
1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31

References

- Bajo-Rubio, and María Montero-Muñoz. (1999), ***Foreign Direct Investment and Trade: a Causality Analysis***, JEL codes: F21, F40.
- Dickey D.A. and W.A. Fuller. 1979, "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 74, n° 366, pp. 427-431.
- Dickey, D.A. and W.A. Fuller. 1981, "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root" , ***Econometrica***, Vol. 49, n° 4, pp. 1057-1072.
- Dickey D.A.; D.P. Hasza, and W.A. Fuller. 1984, "Testing for Unit Root in Seasonal Time Series", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 79, n° 386, pp. 355-367.
- Dickey, D.A.; R.B. Bell, and W.A. Fuller. 1986, "Unit Roots in Time Series Models: Tests and Implications", ***The American Statistician***, Vol. 40, n° 1, pp. 12-26.
- Dolado, J.J.; T. Jenkinson, and S. Sosvilla-Rivero. (1990), "Co-integration and Unit Roots", ***Journal of Economic Surveys***, n° 4, pp.249-273.
- Engle, R.F. and B.S. YOO. 1987, "Forecasting and Testing in Co-integrated Systems", ***Journal of Econometrics***, n° 35, pp. 143-159.
- Engle, R.F. et. al., 1993, "Seasonal Co-integration: the Japanese Consumption Function" , ***Journal of Econometrics***, n° 55, pp. 275- 298.
- Engle, R.F. and C.W.J. Granger. 1987, "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing", ***Econometrica***, Vol. 55, n° 2, pp. 251-276.
- Granger, C.W.J. (1983), "***Co-integrated Variables and Error-correcting Models***", document of work, University of San Diego.
- Granger, C.W.J. (1969), "Investigating Causal Relations by Econometrics Models and Cross Spectral Methods", ***Econometrica***, Vol. 37.
- Hsiao, C. (1981), "Autoregressive Modeling and Money-Income Causality Detection", ***Journal of Monetary Economics***, n° 7, pp. 85-106.
- Hylleberg S., et. al., 1990, "Seasonal Integration and Co-integration", ***Journal of Econometrics***, n° 44, pp. 215-238.
- Thomas, R.L., (1997), "***Modern Econometrics: An introduction***", Addison Wesley: Longman, England.

filtered by $(1-B^4)$, i.e. they are integrated at order 1 of all frequencies, non tax revenues and budgetary revenues which each is filtered by $(1+B)$, and finally, non tax revenues filtered by $(1+B)$ and interest expenditures filtered by $(1-B^4)$. We signal that all these filtered variables are I(1). So the variable associated to the interest expenditures is governed by an annual parallel movement with each of variables associated respectively to the tax revenues and non tax revenues. It means that the two components of budgetary revenues (tax revenues and non tax revenues) contribute to serve the interest expenditures i.e. the domestic interest expenditures and the foreign interest expenditure without reduce the public debt that passes today the 40 billions US dollars. The long-run elasticities of the variables tax revenues and non tax revenues, which each is filtered by $(1-B^4)$, with respect to the interest expenditures are respectively (-0.278) and (-0.585).

One of the important results of this paper is the long-run Granger-causality found, from X_{5t} (interest expenditures) to X_{1t} (tax revenues) and X_{2t} (non tax revenues) and from X_{3t} (budgetary revenues) to X_{2t}. However, only a short-run Granger-causality exists from X_{3t} to X_{2t}. Another important point in this paper is that it exists a significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues, and a slow short-run non tax revenues elasticity with respect to interest expenditures.

We finish our conclusion suggesting some recommendations:

- The use of these techniques allows to the Lebanese government to understand better the evolution of the different variables that drift from the budget.
- The use of the obtained models on short-to-medium-term forecasting helps the Lebanese authorities to finalize a realistic planning.
- The techniques used in this paper could be of a big interest for the Arabian countries to analyze the relations between two or several macroeconomic variables, notably the counterparts of money supply, the foreign direct investment outflows of in these countries and the tie with the gross national product of each of them.

$$(1+B)X_{2t} = \underset{(3.0)}{540.6} + \underset{(1.5)}{0.105}\,(1+B)X_{3t}$$

Non Tax Revenues and Interest Expenditures:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-1.4)}{-0.183}(1-B)(1-B^4)X_{5(t-1)} - \underset{(-3.93)}{0.396}e_{t-1}$$

$p_1 = 0, p_2 = 1$

If we include in the model the variable $(1-B)(1-B^4)X_{5t}$, we obtain the following:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-1.2)}{-0.201}(1-B)(1-B^4)X_{5t} - \underset{(-1.8)}{0.323}(1-B)(1-B^4)X_{5(t-1)} - \underset{(-3.6)}{0.371}e_{t-1}$$

$p_1 = 0, p_2 = 1$

The short-run non tax revenues elasticity with respect to interest expenditures is -0.201 and the t-ration- 1.2 is insignificant but its presence in the model is necessary (its elimination affects the parameter of lag 1), while this elasticity is -0.585 in the equilibrium relationship:

$$(1+B)X_{2t} = \underset{(19.7)}{797.7} - \underset{(-2.1)}{0.585}\,(1-B^4)X_{5t}$$

6- Conclusion:

This paper consists in analyzing the empirical relationship between the eight components of the public sector operations in Lebanon that are 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures, 6- budgetary expenditures, 7- budget primary balance, and 8- budget deficit, using Lebanese quarterly data for the period 1997-2004. The used procedure is the one proposed by Hsiao in the *setting of* Granger-causality and in a co-integration structure. We studied the mechanism of the co-integration between two variables according to the Engle-Granger two-stage procedure. We found several bivariate co-integration relations: Tax revenues and interest expenditures which each is

repeating the procedure with ΔX_t as the dependent variable, the hypothesis of short run and long-run Granger-causality from Y_t to X_t could be tested. We estimate now the ECM of the co-integrated variables:

Tax Revenues and Interest Expenditures:

$$(1-B)(1-B^4)X_{1t} = \underset{(-3.71)}{-0.649}(1-B)(1-B^4)X_{1(t-1)} + \underset{(1.86)}{0.263}(1-B)(1-B^4)X_{1(t-3)}$$

$$\underset{(-2.65)}{-0.552}e_{t-1}$$

$$p_1 = 3, p_2 = 1$$

The error correction term e_{t-1} has the correct sign and has a significant t-ration. The short-run tax revenues elasticity with respect to interest expenditures has been eliminated from the model since it is insignificant (it equals to -0.221 and the t-ratio is -1.0), while this elasticity is -0.278 in the equilibrium relationship:

$$(1-B^4)X_{1t} = \underset{(4.5)}{130.74} - \underset{(-1.4)}{0.278}(1-B^4)X_{5t}$$

Non Tax Revenues and Budgetary Revenues:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-3.7)}{-59.0} + \underset{(3.2)}{0.238}(1-B^2)X_{3(t-5)} - \underset{(-7.5)}{0.658}e_{t-1}$$

$$p_1 = 0, p_2 = 5$$

The error correction term e_{t-1} has the correct sign and has a highly significant t ration. If we include in the model the variable $(1-B^2)X_{3t}$, we obtain significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues:

$$(1-B^2)X_{2t} = \underset{(-4.7)}{-64.0} + \underset{(3.1)}{0.206}(1-B^2)X_{3t} + \underset{(3.6)}{0.228}(1-B^2)X_{3(t-5)} - \underset{(-7.4)}{0.583}e_{t-1}$$

$$p_1 = 0, p_2 = 5$$

While this elasticity is 0.105 in the equilibrium relationship:

corrected, otherwise the e_t could differ substantially from zero. But this is precisely what is implied by an error correction model.

5- Testing for Granger-causality:

The Granger-causality is a different concept from that in everyday philosophical use. It refers more to the ability to predict. It is defined by(1): " X_t is said to be a Granger cause of Y_t if present Y_t can be predicted with greater accuracy by using past values of X_t rather than not using such past values, all other information being identical" . We consider the following model:

$$\begin{bmatrix} \phi_{11}(B) & 0 \\ \phi_{21}(B) & \phi_{22}(B) \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \Delta Y_t \\ \Delta X_t \end{bmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda Z_{t-1} \\ \mu Z_{t-1} \end{pmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_t^1 \\ \varepsilon_t^2 \end{bmatrix} \quad (5.1)$$

In the equation (5.1), we include, in a short-run equation estimated by ordinary least squares, the lagged equilibrium error from the corresponding long-run relationship $(Z_t = Y_t - \alpha - \beta X_t)$. We can also clarify the equations (5.1) as the following:

$$\begin{aligned} \phi_{11}(B)\Delta Y_t &= \lambda Z_{t-1} + \varepsilon_t^1 \\ \phi_{21}(B)\Delta Y_t + \phi_{22}(B)\Delta X_t &= \mu Z_{t-1} + \varepsilon_t^2 \end{aligned} \quad (5.2)$$

Where $\phi_{11}(0) = \phi_{22}(0) = \phi_{21}(0) = 1$.

First we determine the optimal degree of the polynomial $\phi_{11}(B)$, let's say p_1 , in the first equation of (5.2) using the Hsiao's sequential approach (1981) with FPE criterion(2). Second we consider the second equation of (5.2) and we determine the optimal degree p_2 of the polynomial $\phi_{22}(B)$. If $FPE(p_1,0) > FPE(p_1,p_2)$, X_t is said to Granger-cause Y_t in the short run; and if δ is significantly different from zero, X_t is said to Granger-cause Y_t in the long run. Conversely, if $FPE(p_1,0) < FPE(p_1,p_2)$, Y_t would not be Granger-caused by X_t in the short-run; and if δ is not significantly different from zero, Y_t would not be Granger-caused by X_t in the long-run. As before, by

(1) See Granger (1969) and Thomas (1997), p. 461.

(2) For application of this approach, see Bajo-Rubio and María Montero-Muñoz, (1999).

integration between the variables X_t and Y_t. However, the CRDW test is only an appropriate test for co-integration when the residuals follow a first-order AR process. Simulation experiments suggest that, at the 5 % level of significance with a sample size of 100, the hypothesis of stationary residuals should be rejected if the DW statistic exceeds about 0.38[1]. If the co-integrating relation is accepted, we estimate the ECM representation:

$$\Delta Y_t = \varphi_0 + \sum_{i=1}^{p_1} \varphi_i \Delta Y_{t-i} + \sum_{j=0}^{p_2} \theta_j \Delta X_{t-j} + \lambda e_{t-1} + \varepsilon_t \qquad (4.4)$$

The choice of the p_1 and p_2 orders have been obtained using the statistic of Ljung-Box, That is, we can accept the null hypothesis of a white noise for the residuals . First we estimate (4.4) without the terms ΔX_{t-j} and we determine p_1 , second we introduce the terms ΔX_{t-j} in the equation and we specify the value of p_2 . e_t is the disequilibrium error or extent of departure from the long-run relationship $Y_t = \alpha + \beta X_t$, λ is a short-run adjustment parameter $(-1 < \lambda < 0)$ β appears in the equilibrium relationship as the long-run elasticity with respect to X_t and ΔY_t and ΔX_t can be regarded as proportionate changes . The equation (4.4) is so-called Granger representation theorem, and is one of the most important results in co-integration analysis. Table 3 shows that the variables Tax Revenues and Interest Expenditures filtered by $(1 - B^4)$ are co-integrated and by consequence. In the same way, the variables Non Tax Revenues and Budgetary Revenues which each is filtered by $(1 + B)$, are also co-integrated. Finally, the last couple co-integrated is the Non Tax Revenues filtered by $(1 + B)$ and the Interest Expenditures filtered by $(1 - B^4)$. For the co-integrated variables, there must have some force which always withdraws the disequilibrium errors e_t toward zero and warns them to increase them without limit. The previous departures from equilibrium must be continually

(1) See Thomas (1997), p. 428.

Stage 2: We estimate by OLS the relation of long- run or equilibrium relationship between X_t and Y_t considering the following regression $Y_t = \alpha + \beta X_t + \varepsilon_t$. We recover the residuals e_t of this model:

$$e_t = Y_t - \hat{\alpha} - \hat{\beta} X_t \tag{4.1}$$

That is, the disequilibrium error or the co-integrating regression. The stationarity of residuals e_t implies that the variables X_t and Y_t are co-integrated. To test the stationarity of e_t, we can use the ADF3 regression . In fact, the OLS residuals have zero mean, and we do not expect them to have a deterministic trend, for this, both intercept and time trend are excluded from the ADF regression. Perhaps to test the null hypothesis of no co-integration , the simplest test to use is the usual Durbin Watson (DW) statistic under certain condition.

Stage 3: Estimation of the Error Correction Model (ECM).

To test the existence of a unit root in the estimated residuals of the relation static, we proceed as follows:

$$e_t = \sum_{i=1}^{p} \varphi_i e_{t-i} + v_t \tag{4.2}$$

$$\Delta e_t = \varphi e_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \varphi_i \Delta e_{t-i} + u_t \tag{4.3}$$

If the t-ratio of the coefficient $\hat{\varphi}$ is larger than theoretical value, we accept the null hypothesis H0: $\varphi = 0$, that is the variables X_t and Y_t are not co-integrated. We can also use the Durbin-Warson statistic from the co-integrating regression (static relation). This test is entitled CRDW (Co-integration Regression Durbin-Warson) and proposed by Engle and Granger (1987). Under the null hypothesis $H_0 : \rho = 1$ with $\varphi = \rho - 1$, the statistical DW is asymptotically close to 0. If we accept H_0 then the disturbances follow a random walk and we refuse the hypothesis of co-

$$\left(1-B^2\right)X_{3t} = 79.1 - 0.40\left(1-B^2\right)X_{3(t-2)}$$
$$(2.3) \quad (-2.3)$$

$Q(8) = 2.4;\ \hat{\sigma} = 170.0$

$$X_{4t} = 978.1 + 0.437X_{4(t-4)} - 0.212X_{4(t-5)} - 0.216X_{4(t-6)}$$
$$(6.6) \quad (5.5) \quad (-2.7) \quad (-2.7)$$

$Q(8) = 1.1;\ \hat{\sigma} = 143.3$

$$(1-B)\left(1-B^4\right)X_{5t} = -0.705(1-B)\left(1-B^4\right)X_{5(t-1)}$$
$$(-4.7)$$

$Q(8) = 9.0; \hat{\sigma} = 126.7$

$$\left(1-B^2\right)X_{6t} = 0.387\left(1-B^2\right)X_{6(t-1)} - 0.734\left(1-B^2\right)X_{6(t-2)} + 0.444\left(1-B^2\right)X_{6(t-3)}$$
$$(2.2) \quad (-9.3) \quad (2.8)$$

$Q(8) = 8.0;\ \hat{\sigma} = 222.4$

$$\left(1-B^2\right)X_{7t} = 165.8 - 0.194\left(1-B^2\right)X_{7(t-1)} - 0.742\left(1-B^2\right)X_{7(t-2)}$$
$$(3.3) \quad (-2.1) \quad (7.6)$$

$Q(8) = 11.1;\ \hat{\sigma} = 259.6$

$$\left(1-B^2\right)X_{8t} = 134.2 - 0.705\left(1-B^2\right)X_{8(t-2)}$$
$$(2.3) \quad (-6.4)$$

$Q(8) = 8.9;\ \hat{\sigma} = 310.1$

4- Testing for Co-integration in Regression:

We are going to use the algorithm in two stages proposed by Engle and Granger (1987):

Stage 1: We test the order of integration of every variable. It is right to determine the type of tendency (deterministic or stochastic) of each of the variables, then the order of integration of the studied time series. We signal that if the time series are not integrated in the same order, then it doesn't have risk of integration. Let's suppose that every variable is I (1).

null hypothesis of the $\pi_2 = 0$ and by consequence this variable in not integrated at the frequency $\frac{1}{2}$.

The inspection of the table 2 shows that we cannot accept the null hypothesis of the non-stationarity for the variable X4 and by consequence this variable is stationary. The parameter β is not significant for the variables ΔX_{1t} and ΔX_{5t} and the statistic τμ is not significant ($\varphi^* = 0$ in ADF2), since α is insignificant we conclude that these variables contain a unit root. The choice of the p order of every autoregressive model (AR) has been obtained using the statistic of Ljung-Box, that is, we can accept the null hypothesis of a white noise for the all residues. In the following, we present the I(1) series and the necessary filter to make every variable stationary.

Variables	I(1) Series	Necessary Filter
X1t	$(1-B^4)X_{1t}$	$(1-B)(1-B^4)$
X2t	$(1+B)X_{2t}$	$(1-B^2)$
X3t	$(1+B)X_{3t}$	$(1-B^2)$
X4t	Nothing	Nothing
X5t	$(1-B^4)X_{5t}$	$(1-B)(1-B^4)$
X6t	$(1+B)X_{6t}$	$(1-B^2)$
X7t	$(1+B)X_{7t}$	$(1-B^2)$
X8t	$(1+B)X_{8t}$	$(1-B^2)$

We can now estimate the univariate AR models:

$$(1-B)(1-B^4)X_{1t} = -0.376(1-B)(1-B^4)X_{1(t-1)} + 0.261(1-B)(1-B^4)X_{1(t-3)}$$

$$(-2.4) \qquad (1.64)$$

$Q(8) = 3.5; \hat{\sigma} = 137.8$

$$(1-B^2)X_{2t} = 0.44(1-B^2)X_{2(t-1)} - 0.322(1-B^2)X_{2(t-2)}$$

$$(2.5) \qquad (-1.9)$$

$Q(8) = 7.5; \ \hat{\sigma} = 111.3$

other hand, β is not significant, we estimate the equation ADF2 (without trend) and test the unit root null of $\varphi^* = 0$ using the t-statistic denoted τ_μ. If the null is rejected, the testing procedure is again terminated. If it is not rejected, we test for the significance of the constant α under the null $(\varphi^* = 0)$ using the equation ADF2 If α is insignificant, we conclude that X_t contains a unit root, while if $\alpha \neq 0$, we compare τ_μ with the standard normal, again making our inference accordingly.

To generalize the ADF procedure, we use the HEGY method proposed by (Hylleberg et. al., 1990). It is a general procedure for the unit root tests. It consists in testing the presence of the module unit roots in the quarterly time series for all seasonal frequencies. The advantage of this method, compared to the other approaches proposed by (Dickey-Fuller, 1979:1981), (Dickey, et. al., 1984) or (Dickey, et. al., 1986), is that it distinguishes between the different seasonal roots. Every root has a different interpretation because it designates a different cycle. To test the unit roots for a variable X_t, we consider the following equation:

$$\Phi^*(B)Y_{4t} = \pi_1 Y_{1,t-1} + \pi_2 Y_{2,t-1} + \pi_3 Y_{3,t-2} + \pi_4 Y_{3,t-1} + \mu_t + \varepsilon_t \qquad (3.5)$$

Where

$$Y_{1,t} = (1 + B + B^2 + B^3)X_t$$
$$Y_{2,t} = -(1 - B + B^2 - B^3)X_t$$
$$Y_{3,t} = -(1 - B^2)X_t$$
$$Y_{4,t} = (1 - B^4)X_t = \Delta_4 X_t = (1\text{-}B)Y_{1,t} = -(1+B)Y_{2,t} = -(1+B^2)Y_{3,t}$$

If $\pi_i = 0$ for i = 1,2,3 and 4, the we accept the filter $(1 - B^4)$, i.e. the variable X_t is integrated at all frequencies.

In the table1, we presented the statistics of unit roots of all frequencies using the HEGY's procedure. The inspection of the this table shows that the variables X1t and X5t are integrated at order 1 of all frequencies; therefore, we can accept the filter $(1 - B^4)$. For the other variables Xit, i=2,3,6,7 and 8, the null hypothesis $(\pi_3 = \pi_4 = 0)$ is not accepted at the 5% level of significance. We conclude that these variables are not integrated of the frequencies $1/4$ and $3/4$,1 but the null hypotheses of the $\pi_1 = 0$ and $\pi_2 = 0$ permit us to accept the integration of the frequencies 0 and $1/2$, therefore the filter $(1 - B^2)$ is necessary. For the variable X4t, we cannot accept the

time, the variance varies with time, and both average and variance vary with time. A stationary time series tends to return frequently to its mean and to fluctuate around it in a seemingly random manner. However, a non-stationary time series usually appears to have different mean values or different variance values at different periods of time. Several approaches have been found to test the stationarity of time series, notably the approach proposed by (Dickey and Fuller, 1979:1981) denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF)[1]. To illustrate this approach, we proceed as follows:

$$\Delta X_t = \alpha + \beta t + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_1)$$

$$\Delta X_t = \alpha + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_2)$$

$$\Delta X_t = \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \ldots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \quad (ADF_3)$$

The augmented Dickey-Fuller procedure tests the null hypothesis of non-stationarity, that is, $H_0 : \varphi^* = 0$, against the alternative hypothesis $H_a : \varphi^* < 0$. Just as $\varphi^* = 0$ implies non-stationarity, $\varphi^* < 0$ can be shown to imply stationarity. Also, if we can reject $\varphi^* = 0$ in favor of $\varphi^* < 0$ then obviously we can also reject $\varphi^* > 0$. Under the null hypothesis of non-stationarity, the t-ratio has a non-standard distribution even in large samples. This means that normal t tables cannot be used to obtain critical values for the t ratio. However, (Fuller, 1976), (Dickey and Fuller, 1979:1981) have performed extensive simulation studies to tabulate the large-sample distribution of the t- ratio under the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. Because of the downward bias, the t-ratio is distributed not about zero, as it would be if the OLS estimator $\hat{\varphi}^*$ were unbiased, but about a value that is less than zero. Practically, (Dolado et. al., 1990) propose the following strategy for testing for unit roots in the presence of possible trends: The equation ADF1 is first estimated and the t-statistic denoted τ_τ is used to test the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. If the null is rejected, there is no need to go further and the testing procedure stops. If the null is not rejected, we test for the significance of β under the null, i.e., we estimate ADF1 (φ^*=0) and test whether β is zero or not using conventional testing procedures. If β is significant, we compare τ_τ with the standard normal and make our inference on the null accordingly. If, on the

(1) See also Dickey, Hasza and Fuller (1984), Dickey, Bell and Fuller (1986).

The main factors that influenced the expenditure patterns during the period 1997-2004:

1- The most expenditures are current spending rendering them more difficult to compress. The primary balance surplus has resulted from the spending cuts and a ban of additional expenditures unless matched by revenues[1].

2- A fiscal reform package was presented in order to lower expenditure growth rates, reallocate a higher share to capital expenditures. The considerable rise in foreign interest payments resulting from the redeeming of the Eurobond coupons in April 1999 pushed up the level of total interest expenditures[2].

3- In the first quarter of 2000, the total public sector expenditures registered a significant rise because a significant rise in the cost of debt servicing and an increase in severance payments and retirement salaries[3].

4- The public expenditure growth during the first quarter of 2002 was due to a significant rise in the budget item "Pensions and End-of-Service Allowances". The cost of the debt servicing will decline due to the soft loans granted to Lebanon by the Paris II conference[4].

5- In Q1-2003, overall expenditure registered a notable decline owing to policies adopted by the government with aim of gradually curbing and streamlining public expenditure. Both domestic and external debt servicing decreased due to the continuation of the policy aiming at replacing domestic debt by external debt with lower interest and longer maturities. The positive results of the Paris II Conference were reflected in a reduction of the external debt cost[5].

3- Unit Root Tests on Variables:

In economy, we give a considerable importance to the analysis of the stationarity of variables. Indeed, there are several reasons of the non-stationarity of which three are the most frequent: The average varies with

(1) Banque du Liban, Q1-1998, p. 34, and Q4-1998, p. 22.
(2) Banque du Liban, Q1-1999, p. 18, and Q2-1999, p. 19.
(3) Banque du Liban, Q1-2000, p. 25.
(4) Banque du Liban, Q1-2002, p. 20 and Q4-2002, p. 24.
(5) Banque du Liban, Q1-2003, p. 22.

2- As a result of the tax reforms adopted by the government to raise more revenues, collected fees on real estate transactions have been improving since the middle of 1995. For the first time, the intermediate target of eliminating the primary deficit was achieved during the first quarter of 1998 and confirmed during the second quarter of 1998. The rise in revenues is partly attributable to the rise in customs tariffs (+2 %), the hotels and restaurants additional tax (+5 %), and the enhancement of collection procedures(1).

3- The persistent efforts to improve tax collection and to implement the new tax on wages, salaries and profit distribution, enforced as of August 1999. An improvement in property taxes stemming from an increase in real estate taxes and the increase in property transfer fees. The increase in tariff rates on certain products as of April 1999(2).

4- A significant rise in transfers from the telecommunications authority. A decline in collected customs duties generated by the government's decision in December 2000 to lower customs tariffs on most imports(3).

5- The increase of revenues from the port of Beirut, and from transportation and tourism fees, and some savings from the budget of the ministry of telecommunications(4).

6- The progress in the VAT (value-added tax) implementation mechanism and the collection of tax settlement and professional fees by virtue of legislations enacted at the end of 2001(5).

7- The customs duties decrease in Q1-2003 since some of them were reclassified and transformed into excise taxes, along with exemptions on some industrial raw materials. The increase in the non-tax revenues resulting from higher revenues collected, in accordance with the decision of the council of ministers, by the ministry of telecommunications on regular telephone communication and monthly subscription fees, in addition to a rise in mobile telephone proceeds(6).

(1) Banque du Liban, Q1-1998, p. 34 and Q2-1998, p. 20.
(2) Banque du Liban, Q4-1999, p. 21.
(3) Banque du Liban, Q3-2000, p. 20, and Q4-2000, p. 21.
(4) Banque du Liban, Q4-2001, p. 21.
(5) Banque du Liban, Q1, 2002, p. 20, and Q4, 2002, p. 24
(6) Banque du Liban, Q1, 2003, p. 22, and Q2, 2003, p. 21

c) Budget primary balance = budgetary revenues - general expenditures

d) Budget deficit = budgetary revenues - budgetary expenditures

In the following, we present the sample mean, the standard error and the 95 % confidence interval for the mean of each of 8 variables:

Variables	Quarterly Sample Mean in Billions of US Dollars	Standard Error	95 % Confidence Interval for the Mean [b]
Tax Revenues	0.5585	0.1907	$[0.4886;0.6284]$
Non Tax Revenues	0.2653	0.0860	$[0.0545;0.1175]$
Budgetary Revenues	0.8238	0.2010	$[0.7501;0.8975]$
General Expenditures	0.6925	0.2229	$[0.6107;0.7743]$
Interest Expenditures	0.6716	0.1564	$[0.6142;0.7290]$
Budgetary Expenditures	1.3641	0.2767	$[1.2626;1.4656]$
Budget primary Balance	0.1313	0.2913	$[0.0245;0.2381]$
Budget Deficit	-0.5403 [a]	0.2877	$[-0.6458;-0.4348]$

[a] The sample mean of the annual budget deficit is about 2.1613 billions of US dollars. Today one US dollar is fixed at 1507.5 LBP.

[b] With 31 degrees of freedom, the critical value is $t_{0.025} = 2.042$. The 95 % confidence interval for the mean is therefore written as $\bar{x} \pm 2.042 \frac{s}{\sqrt{n-1}}$ where n is the size of the time series (n=32).

The main factors that influenced the revenue patterns during the period 1997-2004:

1- The amelioration in tax collection in the second quarter 1997[1].

(1) Banque du Liban, Q2-1997, p. 13.

primary balance, 8- budget deficit. Indeed, the ministry of finance (MOF) in Lebanon grants a big attention to the evolution of the budget transactions. In the same way, the central bank of Lebanon publishes a quarterly bulletin that follows quarter per quarter the variation of the different variables associated to the overview of economic developments in Lebanon, economic activity, money, banking and credits, external sector, government and public finance, financial markets. The policies adopted by the government aim to gradually curbing and streamlining public expenditure. We signal that in Lebanon, there don't exist econometric studies that explain the relationships between the variables, in particular, the short-term and long-term causalities. We hope that the results coming out of this survey could help the Lebanese government to a better understanding of the relationships between the variables and taking the necessary policies that allow to Lebanon to recover the growth of its economy and to retake its significant role among the Middle-East countries. The organization of this paper is as follows. The introduction and a brief review of the literature are presented in section 1 and we explain the data in section 2. In section 3, we use the HEGY procedure and the Augmented Dickey-Fuller approach to establish the order of integration at all frequencies of the variables. In Section 4, we use The Engle-Granger two-stage procedure that allowed us to study the bivariate co-integration relationships between every pair of variables. In section 5, the analysis of Granger-causality using the Hsiao's approach with FPE criterion has succeeded to the detection of the short-run and/or the long-run causality between the variables. The conclusion appears in the final section.

2- Data:

All data are quarterly and taken from "Banque DU LIBAN" (*Central Bank of Lebanon*), quarterly bulletin, on the period 1997-2004 (32 quarters) and in billions of LBP. We have eight time series: 1- Tax Revenues, 2- Non Tax Revenues, 3- Budgetary Revenues, 4- General Expenditures, 5- Interest Expenditures,- 6- Budgetary Expenditures, 7- Budget Primary Balance, 8- Budget Deficit. To clarify each of these variables, we mention the following:

a) Budgetary revenues = tax revenues (including the custom revenues) + non tax revenues.

b) Budgetary expenditures = general expenditures + interest expenditures.

We signal that the interest expenditures contain the domestic interest expend and the foreign interest expend and we are going to dedicate a special paper for the analysis of the debt public in Lebanon.

only a short-run Granger-causality exists from budgetary revenues to (non tax revenues). Finally there is significant short-run non tax revenues elasticity with respect to budgetary revenues.

1- Introduction

In the treatment of the time series, there is a very high risk to consider a spurious regression and by consequence we commit a bad specification relationship that leads to a bad interpretation of the obtained results. The works of Granger (19981, 1983), Granger and Weiss (1983) were the first in the domain of long-run specification between variables and the real progress on the theoretical plan has been brought by Engle and Granger (1987) and it constituted the main innovation that consists in joining the non stationary variables having a common stochastic tendency in order to get a stationary component by linear combination. To specify explicitly how the adjustments permit to arrive to a long-run situation, Engle and Granger propose a representation of an error correction model (ECM). The ECM approach rests on the properties of long-run equilibrium of the time series, therefore it doesn't give itself a priori a " target " of long-run to reach, that means pre-fixed value given the most often by the economic theory, but the stable equilibrium relationship will be able thus to be cleared. The idea of co-integration can be related to the concept of long-run equilibrium, which we may illustrate by the bivariate relationship between two integrated variables X_t and Y_t that are integrated at 1 (we will denote $I(1)$)[1]. For this, we consider the stationary linear combination $u_t = Y_t - \alpha - \beta X_t$. The term u_t is $I(0)$ and it measures the extent to which the system is out of equilibrium and can therefore be termed the "equilibrium error". In the equilibrium situation, the u_t will rarely drift far from zero. In this paper, our objective consists in doing an bivariate analysis of the co-integration between eight time series that constitute the main variables in the budget transactions in Lebanon with quarterly data for the period 1997-2004[2]. These variables are: 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures,- 6- budgetary expenditures, 7- budget

(1) The time series X_t is not stationary in levels but it is stationary in first difference, i.e. $(1 - B)X_t$.

(2) After the recourse to the political stability in Lebanon, the Lebanese authorities began to constitute the bank of data for the set of the economic, monetary and financial aggregates. For the transactions of the Lebanese budget, the data are available from 1997 and for the 8 variables that we want to analyze them. Before this period, the authorities didn't publish the corresponding data.

Modeling of the Budget Transactions in Lebanon: An ECM Representation*

Dr. Mahmoud Nagib Mourad

Assistant Professor in Econometrics
The Lebanese University
Faculty of Economic & Business Administration
Nabatieh - Lebanon

Abstract:

This paper analyses the bivariate co-integration relationships between the eight time series that constitute the main variables in the budget transactions in Lebanon with quarterly data for the period 1997-2004. These variables are: 1- tax revenues, 2- non tax revenues, 3- budgetary revenues, 4- general expenditures, 5- interest expenditures, - 6- budgetary expenditures, 7- budget primary balance, 8- budget deficit. Using the HEGY[1]'s and ADF[2] procedures, the variables (tax revenues) and (Interest Expenditures) are integrated at order 1 of all frequencies and they need the filter $(1-B)(1-B^4)$[3] *to become stationary. However, for the other variables (exception, the general expenditures variable is stationary), they become stationary with the filter* $(1-B^2)$. *The Engle-Granger two-stage procedure allowed us to find three bivariate co-integration relationships that are: tax revenues and interest expenditures , non tax revenues and budgetary revenues, and finally, non tax revenue and interest expenditures. The analysis of Granger-causality using the Hsiao's approach with the final predictor error criterion (FPE) has succeeded to the detection of the long-run and short-run causality between some variables. The long-run Granger-causality found, from (interest expenditures) to tax revenues) and (non tax revenues) and from (budgetary revenues) to (non tax revenues). However,*

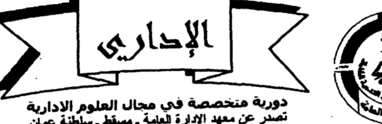
* تم تسلم البحث في مايو 2005، وقُبل للنشر في مارس 2007.

(1) The HEGY method is a general procedure for the unit root tests. It has been developed at (1990) by Hylleberg, Engle, Granger and Yoo (HEGY in abbreviation). It consists in testing the presence of the module unit roots in the quarterly time series for all seasonal frequencies.

(2) It is an approach to test the stationarity of time series. It is proposed by Dickey and Fuller(1979,1981) and denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF).

(3) B is the backshift (or lag) operator. It is introduced for notational convenience. This shifts time one step back, so that $BX_t = X_{t-1}$, and, in general $B^m X_t = X_{t-m}$.





دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا.

الاسم: ....

العنوان: ....

هل تتبنى المنظمات المصرية والأجنبية نفس الممارسات في إدارة الموارد البشرية في البيئة المصرية؟

د. غادة عوض القط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

مساعد عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا للتعليم والبحوث

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الأسكندرية - مصر

د. مايك لييت

رئيس مجموعة الموارد البشرية،

وإدارة العمليات، والإدارة الإستراتيجية

جامعة بلايموث

المملكة المتحدة

الملخص:

في هذا البحث تم استعراض نتائج دراسة لعدد من ممارسات الموارد البشرية في البيئة المصرية، وذلك من خلال دراسة 81 منظمة تعمل في جمهورية مصر العربية (58 منظمة مصرية، و23 منظمة أجنبية).

تم استعراض عدد من النقاط والتي من بينها: محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات. تعرضت الدراسة إلى التعريف بعدد من العوامل المختلفة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في البيئة المصرية والتي من بينها: البيئة الاجتماعية، والقانونية، والاقتصادية.

تناولت الدراسة أيضا فحص ما إذا كانت الممارسات التي تطبق في المنظمات محل البحث تعكس أثر البية المحلية، و ما إذا كانت المنظمات المصرية والأجنبية تتبنى نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي انعكاس للبيئة المحلية، وأن المنظمات المصرية والأجنبية تطبق نفس الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وتدعم هذة النتائج الافتراض الذي مؤداه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق بأسلوب معين وأن المنظمات الأجنبية تتبنى مدخل يتوائم مع البيئة التي تعمل بها.

Appendix

Questions Used in the Study:

1- How explicitly are job descriptions defined?

2- Are job vacancies filled mostly from internal or external sources?

3- Which criterion receives greater emphasis in employee selection?

4- Which aspects of training are emphasized?

5- To what extent are training and development initiatives individually focused or team/group oriented?

6- How are needed talents or skills obtained?

7- To what extent are career paths designed to favour functional specialization?

8- By what method is the wage structure decided?

9- What do pay increases mostly depend on?

10- What degree of employment security is offered to employees?

11- What assessment criterion is used in the performance appraisal system?

- Schuler R. Dowling P. and De Cieri H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource management. ***International Journal of Human Resource Management***, 1, pp. 717-764.
- Sparrow, P. and Wu, P-C. (1998). Does National Culture Really Matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese Employees. ***Employee Relations***, 20 (1), pp. 26-56.
- Sparrow P; Brewster C. and Harris H. (2004). ***Globalising Human Resource Management***. Routledge.
- Tayeb, M. (1988). ***Organisations and National Culture***, London: Sage.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, ***Academy of Management Review***, 21(4), pp. 959–85.
- Whitley, R. D. (1999). ***Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems***. Oxford University Press, Oxford.
- Wu, P-C. (2004). HRM in Taiwan. in Budhwar, P.S. ***Managing Human Resources in Asia-Pacific***. Routledge.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work Ethic: a Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in Cross-cultural Context, ***Personnel Review***, 30, pp. 152-169.

- Kopp, R. (1994). International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals. ***Human Resource Management***, 33, pp. 581-599.

- Lane, C. (1995). ***Industry and Society in Europe***. Aldershot. Edgar.

- Lawler, J. ; Atmiyanandana, V. and Zaidi, M . (1994). A Cross National Comparison of Human Resource Management in Indigenous and Multinational Firms. in Thailand. In D.J.B. Mitchell and D.Lewin (eds.) ***International perspectives and challenges in human resource Management***. Los Angeles. UCLA.

- Ministry of Foreign Trade, Egypt. 2005. ***Monthly Economic Digest***, Feb.

- Muller, M. (1999). HRM under Institutional Constraints: The Case of Germany, ***British Journal of Management***, 10 (September), pp. 31–44.

- Ngo H-Y.; Turban, D.; Lau C-M. and Lui S-y. (1998). Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations; Influences of Country of Origin. ***The International Journal of Human Resource Management***, 9 (4), pp. 632-652.

- Nydell, M. (1996). ***Understanding Arabs: A Guide for Westerners***. USA: Intercultural Press.

- Oliver N. and Wilkinson B. (1992). ***The Japanisation of British Industry: New Developments in the 1990s***. Blackwell.

- Parnell, J. A. and Hatem, T. (1999). Cultural Antecedents of Behavioral Differences Between American and Egyptian Managers, *Journal of Management Studies,* 36, pp. 399-418.

- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multi-national Corporation, ***Columbus Journal of World Business***, 4 (1) pp. 9–18.

- Quintanilla J. and Ferner A. (2003). Multinationals and Human Resource Management: Between Global Convergence and National Identity. ***Int. J. of Human Resource Management***, 14 (3 May), pp. 363–368.

- Rahmati, N. (2000). Teaching Information Systems and International Students: a Qualitative Examination of the Cultural Differences in Computer Support Group Work, ***The Proceedings of the 15th Annual Conference of the International Academy for Information Management***, Brisbane, Australia, 8-10 Dec.

- Rosenzweig, P and Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. ***Journal of International Business Studies***, (25):229-251.

- Sadler-Smith, E.; El-Kot, G. and Leat, M. (2003). Differentiating Work Autonomy Facets in a Non-Western Context. ***Journal of Organizational Behaviour***, 24 (6), pp. 709-731.

- European Training Foundation. (2001). ***Innovative Practices in Vocational Education and Training Standards in the Mashreq Region.***

- Ferner A. (2003). Foreign Multinationals and Industrial Relations Innovation in Britain, in Edwards P (ed.) ***Industrial Relations Theory and Practice.*** 2nd ed. Blackwell. Oxford.

- Ferner, A.; Quintanilla, J. and Varul, M. Z. (2001). Country of Origin Effects, Host Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain, ***Journal of World Business,*** 36 (2), pp. 107–27.

- Goodall K. and Warner M. (1999). Enterprise Reform, Labour Management Relations, and Human Resource Management in a Multinational Context. ***International Studies of Management and Organisation,*** 29 (3), pp. 21-36.

- Hall, P.A. and Soskice, D. (eds.) (2001). ***Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage.*** Oxford: Oxford University Press.

- Hatem, T. (1994). Egypt: Exploring management in the Middle East', *International Studies of Management Organisation,* 24 (1), pp. 116-136.

- Hickson, D. J. and Pugh, D. S. (1995). ***Management Worldwide.*** London, Penguin.

- Hiramoto A. (1995). Overseas Japanese Plants under Global Strategies: TV Transplants in Asia. In Frenkel S. and Harrod. J (eds.) ***Industrialisation and Labour Relations: Contemporary Research in Seven Countries.*** Ithaca. New York: ILR.

- Hofstede, G. (1980). ***Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.*** Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. ***Academy of Management Executive,*** 7(1), pp. 81-93.

- Hsu, Y. R. and Leat, M. (2000). A Study of Recruitment and Selection Policies and Practices in Taiwan. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 8 (5), pp. 413-435.

- Huang T-C. (2000). Human Resource Management Practices at Subsidiaries of Multinational Corporations and Local Firms in Taiwan. ***International Journal of Selection and Assessment,*** 8 (1), pp. 22-28.

- ILO. Evans-Kloc k.C. and Lim L.L. (1998). ***Options for Human Resource Development in Egypt: The Labour Market Context.*** ILO Employment and Training Papers 35.

- Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. (1990). Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries. In Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. ***Management in Developing Countries.*** London. Routledge.

References

- Adler N.J. and Ghadar F. (1990). Strategic Human Resource Management: a Global Perspective. In Peiper R. (ed.) ***Human Resource Management: an International Comparison.*** Berlin, De Gruyter, pp. 235-260.
- Al-Faleh, M. (1987). Cultural Influences on Arab Management Development: a Case Study of Jordan, ***Journal of Management Development,*** 6 (3), pp. 19-33.
- Atiyyah, H. S. (1993). Management Development in Arab Countries: The Challenges of the 1990s, ***Journal of Management Development,*** 12 (1), pp. 3-12.
- Bae, J.; Chen, S-J. and Lawler, J. (1998). Variations in Human Resource Management in Asian Countries: MNC Home-country and Host-country Effects. ***International Journal of Human Resource Management,*** 9: pp.653-670.
- Beechler, S. and Yang, J.Z. (1994). The Transfer of Japanese-style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies, *Journal of International Business Studies,* 25 (3): pp. 467-491.
- Bjorkman I. (2004). Transfer of hrm to mnc Affiliates in Asia-Pacific. In Budhwar, P (Ed.) ***Managing Human Resources in Asia-Pacific.*** Routledge. London and New York.
- Bjorkman I. and Lu Y. (2001). Institutionalisation and Bargaining Power Explanations of Human Resource Management Practices in International Joint Ventures- the Case of Chinese-western Joint Ventures. ***Organisation Studies,*** 22, pp. 553-579.
- Budhwar, P. (2000) Strategic Integrations and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector. ***British Journal of Management,*** Vol. 11, pp.285-302.
- Budhwar, P. and Sparrow, P. (2002). An Integrative Framework for Determining Cross National Human Resource Management Practices. ***Human Resource Management Review*** 12, pp. 377-403.
- Braun W.H. and Warner M. (2002). Strategic Human Resource Management in Western Multinationals in China: The Differentiation of Practices Across Different Ownership Forms. ***Personnel Review,*** 31, pp. 553-579.
- Dowling, P.J.; Welch, D.E. and Schuler, R.S. (1999). ***International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context.*** 3rd ed. London: South-Western College.
- El-Kot G. and Leat M. (2002). An Exploratory Investigation of Some Work Related Values Among Middle Managers in Egypt. ***Published Proceedings of the International Applied Business Research Conference,*** Mexico.

We also sought to compare the responses of a group of Egyptian owned organisations with a group of foreign origin. This latter group comprised organisations from a number of different countries but the numbers of respondents from individual countries were not sufficient to facilitate meaningful analysis by country of origin. Therefore there is reason to pursue this research further and to seek sample sizes that will enable analysis of whether the adaptive approach exhibited in this study differs by country of origin. As noted earlier there are reasons for thinking that nationality, the home country culture and cultural distance between home and host country may each have an influence upon the strategic approach adopted by MNCs towards their foreign subsidiaries (Bjorkman, 2004; Ngo *et. al.*, 1998 and Taylor *et. al.*, 1996).

of HRM practice and approach (Sparrow and Wu, 1998; Tayeb, 1988Budhwar, 2000; Budhwar and Sparrow, 2002 and Huang, 2000).

Most of the practices are consistent with the socio-cultural context as identified by Hofstede (1980) for Arab countries and Kanunga and Jaeger (1995) for developing countries and in this sense may be identified as culture bound. However, there are others which are not and which might therefore be seen as being culture free. The emphasis upon job skills rather than organizational culture in selection, the preference for developing needed skills within the organisation, the use of performance as the basis for pay increases and the use of outcome criteria in performance appraisal seem to be more adequately explained by the labour market, legal and economic context. It may also be that work related values are changing as time elapses since the original work by Hofstede (1980) and as the economy is opened up as has been suggested by El-Kot and Leat (2002) and Nydell (1996).

There is little support in this data for the argument that inward investing foreign owned organisations have exported home country or standardised practices, rather there is support for the view that foreign owned organisations have adapted to the host country context and that they are implementing practices consistent with that context and in this case with the practices of host country organisations.

8- Conclusions and Further Research

In this study we have identified the orientations of a range of Egyptian and Foreign owned organisations in Egypt on a range of HRM practices. The range of HRM practices included in the instrument were not exhaustive and there is scope for further research incorporating these and other practices, perhaps most notable by omission are practices relating to the conduct of employee relations, employee participation and managerial styles where MNCs may be most likely to adopt polycentric and country specific approaches.

Our research sought to assess whether the practices being implemented in our sample organisations reflected the current Egyptian context and we have concluded that they do and that there is a mix of contextual determinants at work. We have acknowledged that work related values may be changing along with the impact of internationalisation and inward investment and given the age of the cultural data currently available there is a need for further research on dominant work related values in Egypt.

Employees are likely to be loyal and committed to the organization in return for such security of employment. In offering such security of employment employers are in a position to gain the benefits of a loyal and committed workforce. Additionally employers are very much constrained by the legal environment from a widespread use of atypical contracts and dismissals are difficult.

6-6- Performance Appraisal:

The survey results indicate a preference for outcomes rather than process or behaviour as the criteria of performance appraisal. Awareness of the socio-cultural context would encourage the conclusion that performance appraisal was an inappropriate activity in Egyptian organisations, even from a developmental perspective, unless it was group based and concerned with behaviours and relationships rather than task outcomes. However, we have noted that Egyptian organizations have been exposed to western influences and management practices. They have also been exhorted to pay much more attention to the evaluation of performance as a means of improving productivity, reducing costs achieving the greater efficiencies and effectiveness necessary to competing effectively with incoming investors and in international markets. In this latter context performance appraisal is a more meaningful activity and it is understandable that more attention is given to outcomes than behaviour.

This is the second area of practice where the difference in the mean responses of the two ownership groups was found to be significant. However, in this instance it is the Egyptian owned organizations which demonstrate the stronger preference for outcome based appraisal and this may be indicative of the pressures upon them to transform their practices in order to be competitive in global markets. There may be other explanations, however, it is important in this context that both groups favour outcome based appraisal.

7- Findings:

The results of this survey have identified a range of HRM practices and approaches in a sample of Egyptian owned and Multinational firms operating in Egypt. Both groups of organization are implementing similar practices and approaches. These practices can be seen to reflect the Egyptian context and the findings lend support to those arguing that there are a mix of contextual influences, or determinants, upon national patterns

a source of financial independence this is accompanied by a strong ethical and moral stance and a belief in an equitable distribution of wealth in society. Moralism rather than materialism is likely to be the basis for measuring individual achievement.

In this context wage structures are likely to emphasise the position of the job in the hierarchy and this may well also be reflective of longevity of employment or seniority where promotion is also based on these factors. Pay increases are also likely to reflect seniority or be relationship based rather than on any aspect of individual performance. If pay is linked to performance it would be more consistent if it was the performance of the work group that was rewarded rather than that of the individual.

However, if the cultural profile has changed since the original work of Hofstede (1980) as suggested by El-Kot and Leat (2002) and Rahmati (2000) in the direction of greater masculinity and individualism then it might be appropriate for materialism and individual reward to play a stronger role in reward management. The influence of Western management practices and recent exhortations for Egyptian organizations to pay much more attention to improving productivity and increasing efficiency in order to be competitive (Nydell, 1996 and Parnell and Hatem, 1999) may also have encouraged employers to introduce payment systems in which the measurement and reward of performance plays a greater role.

The practice of using performance as a basis for pay increases is one of the two practices where the *t*-test outcomes indicate that the difference in the mean responses of the two ownership groups is significant and as the above discussion might lead us to expect it is the multinational group that has the strongest preference for the use of performance. Nevertheless as noted earlier the difference is one of degree than direction with both ownership groups expressing the preference for using performance as the base for pay increases.

6-5- Employment Security:

The survey results indicate that Egyptian organizations offer high employment security. This is consistent with both the cultural profile and the legal context which point to a concern with employment stability and security. The importance to employees of the work group, the organization they work for and their relationships combined with the strong desire to avoid uncertainty mean that employees seek employment security.

In this context we might not expect employers to offer employees career progression with supportive training, even though the employees may be receptive and it would appear to be consistent with this for employers to prefer to buy needed skills in rather than develop them themselves. Where career progression and training and development are part of the employment package the belief that employees capabilities and potential are relatively fixed would lend little support to the notion that training would be generally developmental or that career paths would be designed to favour total experience. It would seem much more likely that the training provided would be job specific and career paths specialized.

The ILO (1998) report identified human resource development as a priority if Egypt was to fulfill its potential in attracting inward investment and if Egyptian organizations were to successfully compete internationally. They also note that there was a preference among employers for recruiting new skills rather than for developing them. The European Training Foundation report suggests that there are skills shortages in the new occupations and with the new technologies and that there were weaknesses in the VET system The VET system needed to be more demand driven and there was a need to involve the private sector more.

The results regarding buying in the needed skills or developing them within which seem at odds with the cultural context may well be a reflection of the skills shortages in the external market and the lack of success which the VET system has had in producing qualified people in the skills areas required. It is also possible that these results reflect the ongoing process of development during which belief in the relatively fixed nature of employee potential has changed.

6-4- Compensation:

Our results indicate that wage structures tend to be based on job evaluation rather than skills based and pay increases are related to performance rather than seniority.

The cultural profile of the low individualism, strong desire to avoid uncertainty moderate masculinity and strong power distance implies that appropriate compensation systems should emphasise hierarchy and seniority, group rather than individual behaviour, the importance of relationships, and longevity of employment. The influence of Islam is generally supportive of this in that while hard work is perceived to be

influence of Islam. Given the importance of relationships over the task, friendship and the moderately strong desire to avoid ambiguity and uncertainty we would expect fit with organizational culture to be an important criterion for making selection decisions. The preference that people demonstrate for staying with an organisation for a long time and the benefits to employers of employee loyalty and commitment adds to the importance of new employees fitting in and being happy with the organizational culture. The legislative constraints upon atypical contracts and dismissals would also seem to add to the importance of employees fitting in with the organizational culture.

However, there are reasons for thinking that in recent years the basis of recruitment and selection might have changed. There is a shortage of labour skilled in the new occupations and technologies and the ILO (1998) identified an employer preference for recruiting needed skills from outside rather than developing them within. Together these suggest that recruitment and selection might now be making more use of the external market and that skills might have become more important as the base for selection.

6-3- Training and Development:

The survey results indicate preferences for; training to be job specific, the focus of training to be on the group rather than upon the individual, the internal development of needed skills rather than buying them in from outside, and specialized career paths.

The cultural profile for Arab countries, Hofstede (1980) was similar to that identified by Kanunga and Jaeger (1990) as typical for developing countries. Kanunga and Jaeger asserted that one of the characteristic beliefs in developing countries is that human capabilities are relatively fixed and limited and in consequence career planning and progression with supportive training within organisations tends to be extremely limited.

Yet the implications of the cultural profile of Hofstede (1980) suggest that employees are likely to welcome longevity of employment with the same employer, in the same job and as part of the same work group. The influence of Islam suggests that employees are likely to be receptive to the acquisition of new skills even though this may appear to be at odds with the strong desire to avoid uncertainty and ambiguity. The low individualism of Arab countries would support a team rather than an individual focus to any training and development that is undertaken.

Initially, one is struck by the similarity of practice between the two groups as represented by the mean responses to the questionnaire and for all practices the differences identified are ones of degree rather then of direction.

The *t*-test outcomes indicate that only in respect of two practices are the differences by ownership group significant at the 95% confidence level, these are in respect of: the criteria used for pay increases where the MNC group exhibit a greater preference for increases being based on performance than seniority, and the criteria used for performance appraisal where the MNC group exhibit less emphasis upon outcome based appraisal.

In the following discussion of these results we address the question of whether the practices and approaches used by the sample organizations are reflective of the Egyptian context. We highlight the differences between the Egyptian and foreign owned organizations where these differences have been found to be significant.

6-1- Job Descriptions:

The results from the survey indicate support among the sample for explicit job descriptions. This is consistent with the desire to avoid uncertainty and ambiguity indicated by Hofstede's (1980) results for uncertainty avoidance in Arab countries and with the Labour Law which specifies that the contract of employment should specify details of the job description. Our findings provide less support for Hickson and Pugh (1995) who asserted that job responsibilities are less precisely defined in Arab countries compared with more structured western societies arguing that this enables the exercise of discretion by management in a personal manner.

6-2- Recruitment and Selection:

The survey results indicate a preference for filling vacancies from within and that job skills are more important in selection decisions than fit with organizational culture. A preference for using the internal labour market when it is necessary to fill vacancies is consistent with both the cultural profile identified by Hofstede (1980) and the influence of Islam. The low individualism, strong desire to avoid uncertainty, and emphasis which the IWE places upon good relationships and friendship might all lead one to predict that organizations would prefer to fill vacancies from within.

However, the precedence given to job skills over fit with organizational culture in employee selection is less consistent with the cultural profile and

Table 2
The Means, Standard Deviations and the t Test Outcomes for the HRM Practices by Nationality of Ownership (Egyptian and Multinational Organizations in Egypt).

HRM practices	Egyptian (N=58) M SD	Multinational (N=23) M SD	*t*	*p*
1- Job Description	2.74 (1.38)	2.78 (1.41)	0.12	0.80
2- Filling of Job Vacancies	3.05 (1.16)	3.34 (1.15)	1.03	0.78
3- Selection Criterion	2.55 (1.07)	2.30 (1.18)	0.94	0.47
4- Training Content	2.32 (1.08)	2.34 (1.33)	0.07	0.12
5- Training and Development Focus	3.39 (1.26)	3.56 (1.30)	0.53	0.80
6- Acquisition of Needed Skills and Talents	3.24 (1.09)	3.00 (1.53)	1.79	0.10
7- Career Path	2.72 (1.33)	2.73 (1.35)	1.40	0.98
8- Wage-structure Decisions	2.77 (1.17)	2.39 (1.46)	1.23	0.10
9- Criterion of Pay Increase	2.17 (1.17)	1.86 (1.25)	1.02	0.00
10- Employment Security	3.91 (1.35)	4.04 (1.36)	0.38	0.97
11- Criterion of Performance Appraisal	2.58 (.99)	2.91 (1.20)	1.20	0.05

Table (2) shows the means, standard deviations for the HRM practices of the sample organizations. We separated the sample organizations into two groups according to whether they were Egyptian owned or foreign owned (multinational). In the current study, to check the normality, histograms were plotted. Inspection of the histograms indicated that the variables that were used in the current study were found to be approximately normally distributed. Therefore, we applied a two tailed *t*-test to test for significance of variance in the mean responses of the two groups.

given emphasis; items 4, and 5, measure training and development; item 4 measures whether job specific (1) or general (5) training is emphasized, item 5 whether an individual (1) or group (5) focus is taken to training; item 6 is concerned with the acquisition of needed skills and whether the emphasis is upon buying them in (1) or "making"(5) them within; item 7 measures career paths and whether they are designed to favour functional specialization (1) or total experience (5); items 8 and 9 measures compensation decisions, 8 concerns the wage structure and whether it is based upon job evaluation (1) or skills based (5), 9 is concerned with pay increases and whether these are based on performance (1) or seniority(5); item 10 measures whether low(1) or high (5) employment security is offered, and item 11 measures assessment criteria used in performance appraisal and whether the focus is upon outcomes (1) or behaviour/process(5). (See the appendix for the questions).

6- Results and Discussion:

Table 1
The Sample Characteristics

Category	Frequency	Percent
Type of Organisations		
☐ Manufacturing	55	67.9%
☐ Service	26	32.1%
Size of Organisations		
☐ Small (employees under 500)	37	45.7%
☐ Medium (employees from 500 to 1000)	18	22.2%
☐ Large (employees over 1000)	26	32.1%
Nationality:		
☐ Egyptian	58	71.6%
☐ Multinationals	23	28.4%

Table (1) shows the sample characteristics in terms of organizations' size (small, medium and large), type of organizations (manufacturing and service), and type of ownership (Egyptian and multinational).

5-2- Population and Sample:

The population is all organizations working in Egypt. The organizations taking part in the study were chosen on the basis of being known to the researchers and being willing to take part. As a convenience sample, the results are not generalisable, however, they add to the very limited body of knowledge regarding HRM practices in modern day Egypt. It is still very difficult to collect data in Egypt and other forms of sampling would be unlikely to produce responses. The sample comprised 81 (N=81) organizations; 58 Egyptian owned organizations and 23 foreign owned, these latter were comprised of organizations with their origins in a number of different countries, the USA, UK, Japan, France and Germany. Unfortunately the numbers of responses in each nationality group were too small to make separate analysis meaningful.

5-3- Procedures:

A questionnaire was used as a data collection method and it was distributed (April, 2004) to human resource managers and/or human resource specialists working in the human resources department of the organizations concerned. No time constraints were imposed for the return of the questionnaires and they were all collected within one month of being distributed to the respondents in their workplace.

5-4- The Measure:

We used the same instrument as Huang (2000) which focuses on relatively basic HR functions, job descriptions, recruitment and selection, training and development, payment structures and decisions and performance appraisal, functions which Budwhar and Sparrow (2002) identify as having similar meanings across cultures. It is acknowledged by the researchers that there are other instruments that could have been used. Respondents were asked to read the statements and express their opinions on a continuum (1-5) by checking the rating scale indicating the type of practice usually followed by their organization. The instrument comprises 11 items, item 1 measures the explicitness (1) or implicitness (5) of job descriptions; item 2 measures recruitment from external (1) or internal (5) sources; item 3 measures selection in term of whether skills (1) or organizational culture (5) are

confront external competition and make best use of these new technologies. At the time of the survey firms facing import and export competition were experiencing difficulties in recruiting qualified personnel but nevertheless expressed a preference for recruiting already skilled workers rather than train their own, this was the case even in the larger organisations.

A report by the European Training Foundation (2001) summarising the responses to a questionnaire identified as problem areas: unemployment due to the impact of privatisation, a shortage of the necessary skills in the context of new technologies and the skill requirements of incoming investors, the need to compete internationally and weaknesses in the Vocational Education and Training system.

The Egyptian labour market is regulated by the unified Labour Law No. 12 for 2003, which includes regulations regarding: the content of employment contracts which must include details concerning the job description and the contract period; restrictions upon probationary periods, which must not exceed 3 months, and fixed term contracts; the conditions under which employees may be dismissed; maximum hours and days of work per week; minimum paid holiday entitlements; minimum annual paid sick leave entitlements, minimum paid maternity leave; minimum annual percentage increments; and compulsory profit sharing.

Article 69 of the Labor Law, lists the restricted grounds under which an employee may be dismissed and an employee may not be dismissed until the matter is brought before a committee with judicial powers at the Ministry of Manpower and Migration. Where employees are wrongfully dismissed the award to the employee is likely to be at least two months pay per year of service.

5- The Study:

5-1- Research Questions:

1- Do the HRM practices of organisations surveyed in Egypt reflect the national context?

2- Do Egyptian and foreign owned organisations implement similar HRM practices?

real GDP per capita grew by approximately 30% over the same period (Monthly Economic Digest, Feb.2005). Governments have encouraged inward FDI by creating a liberal market economy, undertaking a programme of privatisation and by providing liberal investment regulations and incentives for companies to invest in Egypt. It is the largest single market in the region and has a rapidly growing population, from 54 million in 1991-2 to 69 million in 2003-4 (Monthly Economic Digest, Feb.2005).

The success achieved in attracting inward FDI has had consequences for the management of human resources and the behaviour of people in the workplace. Parnell and Hatem (1999) argued that Egypt had changed in recent years with the enhanced exposure of Egyptian people to the management approach and practices, values and beliefs of inwardly investing corporations. Improving and measuring the organisations' effectiveness had become a major concern for many Egyptian organisations as they seek to increase productivity, reduce costs and to compete globally.

Nydell (1996) also suggests that Arab countries have been subjected to various pressures from the outside world; which have affected the way people behave in their work place. In particular, the influence of Western technologies and approaches to work, which she argued necessitated the adoption of Western values and social practices. One of the implications of the work of Kanungo and Jaeger (1990) is that as countries develop economically their socio-cultural profile may become more individualist and possibly more masculine. Rahmati (2000) argued that work related values such as are associated with Hofstede's (1980) dimensions of individualism or masculinity might have changed since the 1970s and El-Kot and Leat (2002) indicated tentative support for higher scores on both the individualism and masculinity dimensions and a lower, though still high, score on the power distance dimension compared with Hofstede's original findings. Atiyyah (1993) has also pointed out that more and more Arab managers had been to the west to be educated and to attend management conferences and training programmes aimed at enabling them to apply Western management methods and techniques in their companies.

An ILO survey of Human resource development in Egypt (1998) confirmed the challenge from exposure to international competition and the adoption of new technologies. And identified human resource development as a critical factor in determining the ability of Egyptian firms to effectively

4-2- Islam:

While other religions are present in Egypt, Islam is the dominant religion and a number of authors have referred to and examined the impact of Islam (for ex; Ali, 1996; Hickson and Pugh, 1995; Parnell and Hatem, 1999; Yousef, 2001 and Sadler-Smith, El-Kot and Leat, 2003). Islam is a comprehensive religion covering social, political and military precepts as well as the piety of the soul and the moral aspects of individual behaviour. Hickson and Pugh (1995) refer to it as providing an ethical framework for business and administration. There are reasons therefore to suppose that this religion will impact both the work related values and expectations of employees as well as the behaviour and approach of management.

The Islamic Work Ethic (IWE) emphasizes and encourages hard work, engagement in economic activity is perceived as an obligation. It stresses honesty and justice, an equitable and fair distribution of wealth in society, and it encourages the acquisition of skills and technology. The IWE also emphasizes cooperation in work and consultation, the latter being seen as a way of overcoming obstacles or avoiding mistakes. Social relations at work are also encouraged, it is important to have good relationships at work with both equals and superiors partly for the satisfaction this brings of itself and partly because links inside and outside work can be vital to survival and success. Yousef (2001) also suggests that those who support the IWE are more committed to their organizations and more satisfied with their jobs. Another characteristic of Islam is an assumption that the future is best left to Allah, what Hickson and Pugh (1995) refer to as a latent fatalism, a feeling that as long as you live by the religious rules all will be well. Kanungo and Jaeger (1990) also suggest that people in developing countries have a strong sense of fatalism and that the criteria of success and achievement in developing countries tend to be different from those in developed countries with religious beliefs and moralism, rather than entrepreneurship or material prosperity, playing a much greater role. The Islamic Work Ethic stresses values and behaviour that are generally consistent with and complement Hofstede's (1980) findings.

4-3- Economic and Legal Context and Recent Developments:

The Egyptian economy has been transformed, the share of the private sector in GDP has grown from 61% in the early 1990s to 72% in 2003-4 and

exogenous variables such as sector (Quintanilla and Ferner, 2003). It also seems clear that we should not expect uniformity within a particular subsidiary in that in any one we may find policies and practices in some areas of HRM to be reflective of host country influences whereas others may be more closely aligned with influences from the country of origin.

4- Egyptian Context:

The study will focus on different elements of the Egyptian context such as: Socio-cultural context, Islam and economic and legal context and recent development.

4-1- Socio-cultural Context:

There has been relatively little research examining culture's impacts neither upon management practices in Middle Eastern countries (Parnell and Hatem, 1999) nor upon work related values in Arab countries in general (Yousef, 2001). Parnell and Hatem (1999) point out that the Egyptian culture is a blend of Arab and Middle Eastern influences and suggest that the influence of Islam may be significant in explaining dominant values and attitudes, behavioural expectations and behaviour.

In his original research Hofstede (1980) did not specifically examine work related values in Egypt; however, he does present findings relating to Arab societies in general. Hofstede (1980) classified Arab speaking countries as demonstrating high power distance, moderately strong uncertainty avoidance, low individualism and moderate masculinity. This profile of the socio-cultural environment is consistent with that identified by Kanungo and Jaeger (1990) as being characteristic of developing countries that identify a further characteristic of developing countries which concerns beliefs about human potential. They suggest that in developing countries human capabilities are viewed as being relatively fixed and limited.

Support for the appropriateness of Hofstede's (1980) findings and their implications have been provided by different authors (for example; Al-Faleh, 1987; Nydell, 1996 and Parnell and Hatem, 1999). These work related values have implications for appropriate organizational forms and HRM practices which we draw upon and interpret in our discussion of the results of this study.

Bjorkman (2004) reviewed a number of studies concerned with the MNC transfer of HRM practices to their subsidiaries in Asia Pacific. The evidence suggested a number of factors that seemed to increase the level of MNC transfer of standardised practices which included; the equity share of the MNC, top management's perception of the importance of HRM, the nationality of the MNC, whether the MNC subsidiary had been established as a Greenfield operation and also the number of expatriates. Other studies have examined attempts by MNCs from the USA and Japan to export attitudes and HRM policies and practices to subsidiaries in other countries (Ferner, 2003; Muller, 1999 and Oliver and Wilkinson, 1992).

Researchers have also sought to identify the extent and nature of the forces encouraging the local adaptation of MNC HRM policies and practices, often referred to as host country influences. Host country influences are mostly external to the MNC and have been found to variously include local culture, including the degree of cultural distance from that of the parent, legal, social, economic, and political systems and institutions including the role of the state, and the embeddedness of the subsidiary in that local environment influenced by both age and size (Beechler and Yang, 1994; Dowling *et al.*, 1999; Ferner, Quintanilla and Varul, 2001 and Rosenzweig and Nohria 1994).

There has been increasing interest in the question of the relative strength of the influences for local adaptation versus those for standardisation. An increasing number of studies have sought to address this issue through seeking to compare the practices adopted by local and foreign owned firms within a particular national context (Bae, Chen and Lawler, 1998; Bjorkman and Lu, 2001; Braun and Warner, 2002; Goodall and Warner, 1999; Hsu and Leat, 2000; Huang, 2000; Lawler, Atmiyanandana and Zaidi, 1994; Ngo *et al.*, 1998 and Wu, 2004). An attraction of this approach, as pointed out by Ngo *et al.* (1998) is that it controls for national contexts. We adopt this latter approach in this study of organisations operating in Egypt.

What seems clear from much of the research is that both processes and outcomes are complex, with the resultant HRM policies and practices within any particular subsidiary being the product of interaction between country of origin and host country influences as well as the other

Adler and Ghadar (1990) and Schuler, Dowling and De Cieri (1993) identified the dilemma confronted by all MNCs as one that concerns the dual needs to achieve internal fit and integration of HRM policies and practices between the various units at the same time as needing to secure external fit with local environments and ways of doing things, differentiation. Dowling, Welch and Schuler (1999) referred to this as MNCs being faced with a "think global" and "act local" paradox.

Researchers have sought to identify the major influences upon the strategic choices made by MNC management in seeking to resolve this local adaptation versus MNC standardization dilemma. Adler and Ghadar (1990) pointed up the relevance of the stage of internationalisation, and Taylor *et al.* (1996) identified the competitive strategy adopted by the MNC. The decisions made by the MNC parent will be influenced by a range of other factors likely to include the HQ mindset or international orientation, Schuler, Dowling and De Cieri (1993), and top management's beliefs, Taylor *et al.* (1996), for example about the value of home country practices and also about the need to integrate and control the activities of the subsidiaries. The HQ mindset and orientation are likely to be influenced by the cultural and institutional environment of the home country. For example Ngo, Turban, Lay and Lui (1998) postulate that companies from countries with high uncertainty avoidance will be more likely to seek to transfer home country practices to their overseas subsidiaries and that companies from high power distance countries will be more reluctant to transfer or cede control of policies and practices. They suggest that a number of studies of Japanese MNCs, (high uncertainty avoidance and moderately high power distance), have demonstrated that they prefer to transfer home country practices and pay little attention to local conditions (Hiramoto, 1995; Kopp, 1994 and Rosenzweig and Nohria, 1994). However, Ngo, Turban, Lau and Lui (1998) also note that where the cultural distance is small the Japanese companies appear to be more willing to pursue an adaptive approach.

Industry and country characteristics and the international experience of the MNC have also been identified as relevant, Schuler *et al.* (1993). While Taylor *et al.* (1996) referred to the degree of cultural and legal distance between the parent company's country and that in which the affiliate is located as a factor.

upon managerial behaviour. Tayeb (1988) suggested that while the influence of national culture on work related attitudes and organisation are considerable there are limits to a total focus upon culture and that multivariate causative models were necessary. In seeking to establish the influence of cultural variables on a range of HRM policies and practices in Taiwan Sparrow and Wu (1998) concluded that the vast majority of HRM policies and practices were culture linked. However, they also concluded that there were a range of Taiwanese HRM policies and practices that were culture free and which may be explained by the national business system or best practice convergence hypotheses.

In his study of some HRM practices in both foreign and locally owned companies in Taiwan, Huang (2000) generally adopts a cultural perspective. He also acknowledges the influence of the local regulatory regime in Taiwan as one of the factors that may explain what he concludes appears to be a remarkable blending of oriental and occidental practices.

In this study of HRM practices and approaches in Egypt we adopt a context specific approach which acknowledges the potential influence of both cultural and institutional factors. We draw upon the socio-cultural context, the influence of Islam, Vocational Education and Training (VET), and elements of the economic and legal contexts in seeking to understand the practices and approaches adopted.

3- HRM Practices and Approaches in MNC Foreign Operations:

The flow of Foreign Direct Investment continues and among the issues that concern researchers are the strategies that Multinational Corporations (MNCs) use to control and manage their various operations including human resource management strategies.

Taylor, Beechler and Napier (1996) distinguished between adaptive, exportive and integrative strategic approaches and Perlmutter (1969) distinguished between polycentric, ethnocentric and geocentric approaches. The adaptive and polycentric approaches imply a degree of differentiation between subsidiaries with policies and practices being adapted to fit with local socio cultural, institutional and legal contexts. The other approaches imply much greater standardisation of human resource management (HRM) policies and practices throughout the whole organisation, the one (ethnocentric and exportive) based on what appears to work in the MNCs home market and the other a more integrative and global approach.

the HRM approaches and practices of the organisations surveyed reflect the national context and whether the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar approaches and practices.

2- Determinants of HRM Practices:

Budhwar (2000) asserts that the literature suggests that HRM practice is context specific and that national HRM practice is determined by both culture free and culture bound factors. Studies have been undertaken to ascertain the effect of both contingent and non-contingent factors. Among the non-contingent factors, factors whose effect is perhaps less tangible than those of the contingent factors, are national culture, the national business system, legislation and a range of other institutional factors including the role of the state.

There is also debate about whether it is cultural or institutional factors or both, that have the greatest influence in National systems (Quintanilla and Ferner, 2003 and Sparrow, Brewster and Harris, 2004). Researchers have tended to emphasise one or the other.

Institutionalists (e.g. Hall and Soskice, 2001; Lane, 1995 and Whitley, 1999) argue that national factors such as economics, governance, financial and legal systems and trade unions, which together form the national business system, are the source of the main differences in HRM between nations. Firms cannot be immune from the national institutional context, and it is likely to influence the strategies adopted. Others have emphasised the influence of national culture, a concept which encompasses norms, values and their implications for beliefs, expectations, orientations and behaviour and which affect HRM practices. Many studies have sought to use this variable as the major explanatory variable (for example Hofstede, 1993 and Huang, 2000).

Budhwar and Sparrow (2002) assert that the last two decades of the 20th century witnessed the emergence of a stream of research showing the influence of national culture on HRM policies and practices. Bjorkman (2004) also refers to studies that have been designed to scrutinise the influence of national culture upon HRM practices and points out that the cultural dimensions of Hofstede (1980) have been used to hypothesise how HRM practices may vary across national borders.

Nevertheless, as Budhwar and Sparrow (2002) also point out it is difficult to deconstruct the various cultural and institutional influences

Do Egyptian and Foreign Owned Organisations Adopt Similar HRM Practices in an Egyptian Context?*

Dr. Ghada El-Kot

Assit. Prof. in Business Administration, and Associate Dean for Edu. & Research, College of Management and Technology, Arab Academy for Science and Technology & Maritime Transport
Alexandria - Egypt

Prof. Mike Leat

Head of the HRS
Operations Management and Business Strategy Group
Univ. of Plymouth Bus. School
Plymouth
United Kingdom

Abstract:

In this paper we present the findings of a study which collected data on a range of HRM practices in 81 Egyptian and Foreign owned organisations operating in Egypt: 58 of the organisations surveyed were Egyptian owned and 23 foreign owned. Different points such as determinants of human resource management practices, Human resources management practices and approaches in MNC foreign operations were discussed. Different elements of the Egyptian context such as: Socio-cultural context, Islam and economic and legal context and recent development were discussed.

We examine whether the practices being implemented by the sample organizations reflect the national context and whether the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar practices and approaches. We conclude that the practices are reflective of the national context and that the Egyptian and foreign owned organisations are implementing similar practices. These findings lend support to the thesis that HRM practices are context specific and that in the area of HRM MNCs adopt an adaptive approach.

1- Introduction:

In this paper we report on the findings of a survey of HRM approaches and practices in 81 organisations operating in Egypt, 58 of the organisations surveyed were Egyptian owned and 23 foreign owned. We examine whether

* تم تسلم البحث في مارس 2006، وقبل للنشر في نوفمبر 2006.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة، صدر العدد الأول منها في شهر كانون الثاني - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإداري المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة في الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

ملاحظات

- الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي: ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية
- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

أسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيأ شيك مصرفي رقم (..................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..................) دولار أمريكي ((بإسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

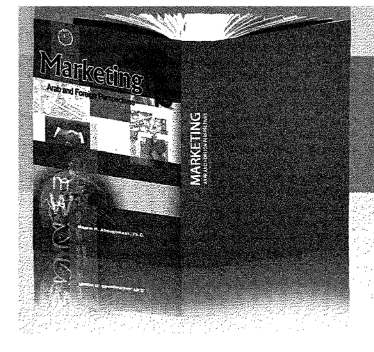
استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .



التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING
ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة ـ جامعة الأزهر ـ القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي ـ سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية ـ وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة ـ موارد بشرية ـ تمويل ـ إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج ـ يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج ـ أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ ـ أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 27 No. 1 2007



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT